新时代●管理新思维

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

陈立伟　魏　星　著



清华大学出版社

新时代●管理新思维

正念领导力

激发活力和潜能的领导智慧

陈立伟　魏　星　著



清华大学出版社
北　京

内 容 简 介

变革时代的管理者往往陷入困境：一种是“温水煮青蛙”，表面平静但缺乏动力；另一种是“受伤的猎豹”，动力强劲却焦虑紧张。近年蓬勃发展的正念领导力是超越困境之道。作者根据心理学、神经科学、组织行为学等研究，结合国内外案例和自身经历，深入浅出地解说正念的原理和机制，以及正念领导力的五项能力，即提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能，并提供大量练习方法。本书有深度、有科学性、有实用性，非常适合职场人士，特别是希望取得突破的管理者阅读参考。人力资源管理从业者也将从本书内容受益。

图书在版编目(CIP)数据

正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧 / 陈立伟, 魏星著. —北京：清华大学出版社，2019
（新时代 • 管理新思维）
ISBN 978-7-302-51634-7

Ⅰ. ①正… Ⅱ. ①陈… ②魏… Ⅲ. ①企业领导学 Ⅳ. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 257294 号

责任编辑：刘 洋
封面设计：徐 超
版式设计：方加青
责任校对：王凤芝
责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社
网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市金元印装有限公司
经 销：全国新华书店
开 本：170mm×240mm 印 张：14.25 字 数：208 千字
版 次：2019 年 7 月第 1 版 印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷
定 价：59.00 元

产品编号：081456-01



在这嘈杂的时代，“注意力”越来越稀缺。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》教我们如何将“注意力”回归到事物本身，在混沌中追寻平衡。

——谢祖墀　高风管理咨询公司创始人兼首席执行官

2017 年 4 月，《哈佛商业评论》刊登了一篇《如何成为一位激励性领导者》的文章。该文作者邀请美国 2000 位企业领袖，在给出的一组共计 36 项的品格列表中，让他们选出哪项品格最能成就一位具有激励性的领袖。这些品格包括：内在力量、抗压能力、与员工沟通能力、执行力、自尊、乐观精神、活力、谦卑、敞开、同理心、自我牺牲、责任心、愿景、聚焦、服侍他人、正念等内容，结果显示，正念得票第一。第一性原理是古希腊哲学家亚里士多德提出的一个哲学术语，即每个系统中存在一个最基本的命题，它不能被违背或删除。第一性原理指的是事物的本质。我认为，正念既是廓清杂念专注当下的第一性工具，同时也是个体福祉获得感的第一性明证状态。在情绪驾驭与升华的范畴里，在生命意义与目标的实现进程中，正念属于相对性本质的范畴，是现代人个体智商与情商成为

完整有机体演进过程中的第一性原理。近些年我阅读过不少关于正念领导力的英文书籍，也有不少企业管理“鸡汤”图书。相比较而言，我更欣赏国外培训界的许多实践型学者的著作，因为它们大多都以第一性原理在最高处为正念进行精神性或哲学性定位，然后再话锋一转，辅之以最新脑神经科学研究的进展资料与数据，配上具有统计学意义的翔实案例和大篇幅的正念练习方法，对正念在领导力的提升和转化中的作用进行科学与量化性佐证。这样的作品是哲学、科学与信念的结合，其结果令我坚信，正念是左脑与右脑、智商与情商的最高境界的结合点。我一直期望国内也出现一本关于正念领导力的类似品质的图书。当我阅读陈立伟先生和魏星女士编著的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》一书过半时，内心开始欢呼雀跃起来，因为我之前期盼的中文书籍终于出现了！该书除了包含上述我所欣赏的第一性原理、科学论证和丰富量化性佐证，最为珍贵的是，还以中文语境、中文表述及中国企业文化背景和案例，让我这个中国读者建立了与国外著作者无法建立的亲和感与亲近关系。在阅读本书之前，我的工作和生命正在经历着深刻的转型，健康状态经历着前所未有的挑战。正念践行正是我需要的。我一边阅读《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，一边在闲暇时间练习正念。带着觉察，我体验自己的焦虑、经验不确定性及由支气管哮喘而引发的呼吸中断所带来的不适。我发现，在具有正念时，我整个生命像是海洋，最底层是海床。我在海床上观察着我的所有思想与情绪在时而清澈时而浑浊的水中游动，咳嗽、气喘也不再是痛苦的经历，而仅仅是观照的存在而已。我也可更清晰地感受到选择的自由，比方说，选择放下，选择爱与给予。我的职业经历中也包括给许多国内知名企业做领导力和情商培训。我不时地用《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》来对照和总结自己的经历与经验，发现此书处处都是对于我的实操性工作的梳理、总结与拔高。最让我欣喜的是，有了这本《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》，我今后的课程中就又多了一本既非常实用又具有第一性原理高度的教学指南。最后，同时又是我最想分享的是，本书的作者之一魏星女士，是整个海文学派的骄傲。她是一位

颇有成就的资深企业培训师，但我在她身上最强烈地感受到的是她的谦卑与勤奋的好学精神，以及在经历人生巨大挑战时所表现出来的内在力量，不屈不挠的意志和勇气。如果正念的修行还需要人道、力量与尊严作为底蕴的话，魏星无疑是我人生中最为敬佩的具有深厚底蕴的人之一，也无疑是最具有资格撰写与分享正念实修的运用型学者之一！

——冯铮　本自幸福联合创始人，中国海文学院联合创始人

在竞争日益激烈的时代下生存的企业，如同置身于一个“丛林世界”，如何在丛林中不迷失，保持定力，看清当下的真相？陈立伟和魏星给出的答案是：正念。对于对正念有真切了解和体验的人，如本书的作者们所言，这个答案是不言而喻的。当代所发展出来的“不同领导力模式的共同主线则是正念”，因为正念涉及人类最根本的能力——关注。正念的培育可以令我们达到多维度拓展：既提升专注力，又能提高开放度，同时增加自我觉知，因而促进自我成长和进化。正念的培育可以令领导者们目光清澈，既明确自己最高的目标，也看到各个员工本自具足，而企业则是员工们实现更崇高使命和热情的地方。当代正念在中国主流领域中发展近十年，《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书使正念在中国企业界播下的一颗种子发了芽。向企业领袖及所有身处工作场合的人们推荐此书，你会爱上这本内容翔实、文字生动且附有可操作性经典正念练习的书。愿你心怀世界，透过丛林，看到诗和远方！

——童慧琦　斯坦福大学医学院临床副教授，牛津正念中心访问学者，
乔恩·卡巴金认证正念减压课程导师，睿心 | 加州健康研究院院长

本书具备两个亮点：其一，两位作者博学多才，把全球最新的脑神经科学、心理学研究成果结合他们多年在正念、教练和领导力发展领域的实践，分享给读者；其二，书中介绍了一些实用易行的小工具，例如“1 分钟迷你正念练习”，帮助读者快速恢复内心的宁静，提升心理资本。在我翻译的《高绩效教练》（第五版）中，有一个著名的“内心博弈”方程式，

绩效 = 潜能 - 干扰（$P = p-i$），教练是聚焦开发潜能 (p) 和减少干扰 (i) 来提升绩效表现 (P)。唯一能够限制我们的是目光短浅和自我设限，共勉！

——徐中　领越领导力高级认证导师，
曾任清华大学经管学院高管培训中心（EDP）常务副主任

本书提供了最宽阔的视野、最生动的故事、最实用的修炼方法，让正念融入领导力发展。你将真真切切体验到存在的状态，深度挖掘自己的潜能。

——魏敏　齐家盛业公司创始人

陈立伟先生因自身遇到的困境开展对个人领导力的深刻探索，因正念练习得到个人心力的提升并获得领导力的升华。他和魏星共同编写的《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》是一部发心于信仰和真诚，兼具翔实的理论基础和实修指导实践的用心之作。我个人受益匪浅，也希望更多的读者有缘结识此书，体会到正念带来的转化的力量。

——王淑红　诺和诺德（中国）制药有限公司人力资源
及企业交流部副总裁

领导力是科学与艺术的结合！在纷繁复杂的商业环境中，领导者不仅需要战略分析、沟通平衡、鼓舞激励等能力，还需要在行动中有意识地修行内在品质和心智模式，因竞争而进化！那么，领导者要如何做？《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》为我们打开了一扇新智慧之门，仔细研读，收益颇多。

——陆宇　礼来公司糖尿病事业部全国销售总监

市场上有关正念领导力的书籍不少，但针对中国企业情境的，这是第一本。更重要的是，以作者的实修和悟性，五年之内，很难被超越（这句

话“不够正念”）。

——曹渊勇　中人网合伙人

对于领导力和正念领域的人来说，本书是一本必读之书。作者用非常简洁而清晰的方式展现了领导力、正念、脑科学及情商之间的关联。本书有力地说明了为什么要依据作者所阐述的原则和理念来发展领导力。

——塞缪尔·豪斯　专业级共创式教练，教练培训学院资深教师

谋定而后动，在纷繁复杂和瞬息万变的不确定环境中，领导者如何快速反应、准确决策尤为重要。《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》无疑是一本帮助领导者增强自我觉察，聚焦专注力，探索可行性决策，提升内在智慧与定力的好书。

——崔春兰　三胞集团人力资源总监（HRVP）兼管理学院院长

人类一思考，上帝就发笑。当我们不加评判地去觉察当时当下，才能真正享受到上帝所赋予生活中的各种美丽。而这也是我从《正念领导力：激发活力和潜能的领导智慧》这本书中深刻体悟到的内在精髓。

——张建超　罗氏制药领导力培训高级经理

我在从企业战略转投资的过程初期，有些不适应，压力比较大。而在Martin的引导下，开始练习正念。它对我产生的影响很大，可以帮助我更好地认知自己，更有效地面对工作转型所带来的挑战。

——金先生　投资人，前大型互联网公司副总裁

高速信息时代，人的“底层操作系统”能不能自我进化迭代？这本书给出了很好的解答，个体注意力的价值甚至超过了信息本身，而“正念”是通向高质量注意力的高效路径。“技可进乎道”，这本书最具价值的是

将“正念”与“领导力”融会贯通：深入浅出地讲解正念的核心方法，以正念价值观为基石的领导力管理学及超越了技巧方法层面的正念幸福之道。“正念”的意义发于都市现代人幸福感的提升，归于智识者跳脱“我执”感知更大的世界、更真的内心。

——潘黎　西交利物浦大学西浦国际商学院博士



一、“70后”焦虑奋斗者的告白

“你是要一辈子做农民，还是要做城里人？！”小时候的我是被这句话一直激励着在努力学习。我在福建乡村成长，那里四面环山，如果需要去趟乡里，那就算是个大事了。我从小被叮咛要离开农村，去美好的大城市。我以不错的成绩考上了大学，我实现了成为城里人的梦想。有一种声音却并没有停止，不是父母或老师的唠叨，而是来自我自己内心——“我需要更多”。在大学期间，除了专业课，我非常投入地学习英语和计算机，因为我希望扩大视野，进入一个更大的舞台。“我需要更多”一直伴随着我的学习和工作，渗透进我生活的各个方面。

我的第一份工作是在某国际著名会计师事务所，经理来自香港。在20年前的中国，这份工作有着巨大光环和吸引力，进一步促使我成为一个工作和学习狂。在“peak season”（忙季）里，每天工作10～12小时之后，我会从夜深人静的10点钟开始，继续学习2～3小时的ACCA（英国特许注册会计师）课程。在这样强的自驱力下，职业发展取得了不错的进步。

但与自驱力和成就感如影随形的是莫名的焦虑感：一种我不取得什么成就就会一无是处的担忧；一种自己的工作还不够尽善尽美的恐惧；一种

不进则退，居安思危的习惯。当接到客户或上级的电话时，我的第一反应是“我会不会哪里做错了？”所以我不喜欢接电话。我会梦到工作底稿出现了错误，被经理发现后被批评的场景。

所以除了职场上的努力奋斗外，我一直在自救，希望征服这份焦虑。我阅读了很多相关的心理学书籍，例如《克服焦虑》《自卑与超越》《身份的焦虑》《心理分析》《荣格自传》等。所谓久病成医，我于心理学有了一定的了解。应该说，这些在认知层面的心理学知识，对于我焦虑症状的剖析，有一定的帮助，阅读时经常会觉得“哇，好有道理！”然而过了一阵子，又陷入老模式。

我一度以为这种焦虑只是让我感觉不舒服，并不会对我的工作效能产生影响。直到有一天，我一直很看好的一位下属提出了辞职，他说：“你为人很好，可是跟你一起干没有什么奔头，因为你没有真正照顾到我。”我这才意识到，“我需要更多”的焦虑，已经影响到了我的工作能力。我一直焦虑着自己做得好不好，关注点在自己身上，没有关注到团队的真正需要。

从 2010 年开始的正念练习帮助我可以轻松且客观地去看待过去的成长经历。触动我去进行练习的是这样一段话：“有两种疾病，身体和精神上的疾病。世界上有人可以在一两年远离身体疾病，甚至是 100 年或更长的时间，但是世上很少有人能远离精神疾病。冥想（Meditation）旨在产生一种健康的精神状态。很遗憾，冥想一再被人误解，一提到冥想，人们就会想从日常生活中逃离，以一种特别的姿态，就像寺院中的某些洞穴或是雕像，在远离城市的偏远之所，沉迷于或被吸引进某种神秘的想法或恍惚。”这个对于冥想本质的澄清扫除了我内心的困惑。而各种机缘巧合让我有幸接触并践行的正是冥想练习中最普遍，也是目前被最广泛研究的正念练习（关于正念与冥想的关系，详见第二章）。

正念带给我直接的好处是焦虑感的降低。更准确地说，是对焦虑的敏感度的降低。焦虑还在，但不会觉得它是什么大不了的事情。我还是会担心工作没有尽善尽美，但会比以前更快地意识到这种担心是多余的，所以

这种担心的影响也就小了。令我惊喜的是，不仅仅是情绪的提升，它还让我觉察到一些我过往忽略的东西，比如对同事的关注、记住他们的名字、留心倾听他们所表达的观点及背后的情绪。

除此之外，正念带来的更重要的变化是能接纳自己的不足，使我能更快地看到自己的待改善之处，进而帮助我在管理工作上进步。

2013年在我刚成为公司首席运营官的那段时间，有几个问题逐渐暴露出来，包括团队之间的合作不顺畅、重要的战略举措推行不下去。为了改变这个局面，我不停地尝试，投入大量的精力，几乎是连轴转，早上6:30起床，工作到深夜12点甚至是1点、2点。与其他管理团队成员谈心，自己亲自去做一些别的岗位没有执行到位的工作，而不是指导别人去完成，试图用一种忙碌的状态来解决问题。即便如此忙碌，我依然坚持每天10～20分钟的正念练习，从直接的效果上看，它有助于我的心态平静。这样过了数月，有一天，我突然意识到，我一直是在以过去的成功模式从事新角色的工作。过去的成功模式是个人贡献者的模式，核心是个人努力、人际界面友好和主动协作，而新的岗位还要求有领导风范、能够激发团队及建立标准和规则。我过度使用了我个人能力的优势，而太少使用其他能力。其实有很多同事都曾经直接或间接给过我类似的建议，只是我当时并没有能认识到它们的重要性。当我回首这个转变过程，我越发认识到正念对我更大的帮助："正念练习给我一个旁观者的角度不评判地看待周遭以及自我，使我不用花精力去维护自我的形象，从而更快也更客观地看到真实情况"。虽然这个突然意识的过程花了几个月的时间，但作为一个重大的角色转变的过程，其实并不算久，也没有付出太大的代价。

我的亲身体验让我对正念日益坚定了信心。2015年年初，当我即将步入"四十不惑"，在思考我的人生使命时，我确定了，"在工作场所推广正念和领导力"是我的方向。我也注意到在国际上，正兴起一个"正念革命"的浪潮，谷歌、Facebook，甚至一向被视为"稳健"的高盛公司等，已在公司内推广了正念，这无疑进一步增加了我的信心。

现在，我全身心地投入这项事业。毋庸置疑，过程中充满了困难和挑战，

但当我看到更多的人体验到正念带给他们的积极影响时，我内心洋溢着幸福。是否还要努力工作？当然！还有压力和焦虑吗？当然！那正念到底带给我什么？找到生命的意义、做自己喜欢的事情、与压力和焦虑更好地相处、有一份安心和满足感，正念带给我很多。我相信，正念也会给你带来帮助。

二、本书写作的缘由

越来越多的研究、案例及我自身的学习和教学经验都表明，正念对于降低压力、缓解疲劳、提升积极情绪、增加幸福感、提高员工敬业度和工作满意度、提升文化凝聚力，以及扩展领导力非常有效。媒体发表的与正念和冥想研究相关的文章数量从20世纪90年代的每年20～30篇增长到现在的每年近400篇，包括哈佛大学、斯坦福大学、加州大学洛杉矶分校、加州大学伯克利分校及牛津大学等在内的世界著名研究机构，都在致力于对正念的研究。不仅仅是在国外，国内越来越多的前瞻性企业，如滴滴、诺和诺德等，都在将正念带入企业。

另外，我发现还有许多人和企业还缺乏对正念的了解，有时甚至还存在一定的误解，特别是在正念这个似乎是心灵或灵性的练习如何与工作、领导力、企业、竞争等这些“世俗”的事务关联起来这一方面。查阅了大量有关正念的书籍和研究报告后，我发现，现有的书籍多以心理学和心灵类的散文为主，与工作场所和领导力直接相关的并不多。许多研究，包括心理学、神经科学和组织行为学方面的研究还局限在学术界或是小范围领域。这也许是导致正念还没有被广泛且正确地了解的原因。如果能结合这些研究，在我们的工作和生活中将正念更好地进行阐释，就有机会帮助到更多的人和企业。

在我的学习和教学的过程中，有许多人和企业给予我信任，将他们所面临的困扰和问题与我坦诚分享。在我将正念的方法介绍给他们的过程中，我发现正念结合其他的方法能产生更好的效果。同时我也发现了正念与其

他领导力培训方法的深层次的关联。这加深了我对正念和领导力的理解，优化了我对正念领导力的培训方案，我认为这对于解决当下中国职场人士和企业所面临的困扰和问题应该有效。

在正念领导力教学过程中，对我帮助最大的伙伴之一是魏星。魏星在组织、人才和领导力发展方面的知识和经验丰富，更重要的是，我们有共同的信念，那就是“每个人都是内在具足的”。基于这个信念，我们想要帮助更多的人挖掘出内在的力量，焕发出活力和潜能。在与魏星的合作中，我进一步体验到了什么是共创，也加强了对正念领导力课程的信心。因此，我邀请魏星和我合著这本书。需要说明的是，书中是以第一人称来写的，因为我们认为这样的方式有助于加强与读者的联结、沟通和交流。

我的愿景是助力企业和职场人士开发潜能、平和喜乐、成就事业。正念领导力的培训和推广是实现这一愿景的途径，而推广方式之一就是以这本书为载体分享给更多的人。本书中，我希望可以帮助你了解什么是正念、正念与工作和领导力的关系，通过正念领导力的训练方法，帮助你解决所面临的困扰和问题，获得幸福和成功。正念领导力的训练方法也需要不断地完善和改进，所以，欢迎你大胆地分享你的练习和体会或是疑问和建议，这将给我们的工作带来非常大的帮助。感谢每一位读者！

陈立伟

2019 年 3 月



目录

CONTENTS

第一章　变革时代管理者的困境

“温水中的青蛙”还是“受伤的猎豹”

努力了半天，我从一个陷阱掉入了另一个陷阱。

一、快速变化带来的困境

A：

年龄：39

职务：职能部门经理

工作状态描述：“每天照旧啦，工作还不是太辛苦。但现在公司业绩不好，去年把这个事业部都关了。还说不准哪天我也会被裁掉呢？到时再说吧。对工作整体还挺满意的，钱不算多，但也没有老要加班加点的。再说了，现在工作不是我的重点，我正好多花点时间在孩子身上。”

职业期待：“都这把年纪了，也没有什么盼头。说不担心是不可能的，但还能做什么呢？现在不去想那么多。”

情绪状态描述：“还可以吧。没有什么成就感，但是压力也不算太大。最近开始越来越担心未来怎么办，偶尔会莫名其妙地发个脾气。主要还是会对孩子着急，说什么他都听不进去，现在竞争这么激烈，现在不好好学习，将来怎么办？”

上级反馈：“工作基本胜任，但缺乏积极主动，希望工作可以更投入，并发挥出影响力和领导力。”

孩子反馈：“总是不停地让我上这个班那个班的，还总是批评我做得不够好。”

公司情况：传统行业里的大型外企。业务和管理体系都存在了很长一段时间，业务增长缓慢或有所下滑，业绩指标是每年增长3%或与去年持平。前几年还没有感觉到市场的冲击，但最近开始感觉到过去一直很稳定的市

场地位受到了挑战。组织里也有关于变革的议题讨论，但并没有人太认真地对待，更像是一个例行的、没有结果的讨论会。由于业务增长情况不好，人员的晋升也很缓慢，好多人的工作10年里没有变化，而有闯劲的人觉得机会不够多，也逐渐离开了。员工的敬业度也和业务的情况类似，常年没有提升甚至有些下滑。公司中国区CEO每隔几年会有所调整，刚到岗时，都想做一点事情，但一两年过去后，并没有实质的变化。而大多数员工都已习以为常了。

B：

年龄：32

职务：业务部门总监

工作状态描述："太辛苦了。每天连轴转，一天24小时都不够用。你知道现在竞争太激烈了，稍微一停下来就会被别人干掉。我知道有些工作也不是非常有效率。公司发展得太快，管理有些混乱，方向也老变。但不这样也不行啊。我没有想出什么好办法，而且现在也没有时间想啊，我只要停下来2个小时，就会有两三千个微信没有回。我觉得随时在被人赶着跑，真不知道还能撑多久。"

职业期待："最近没空多想了。做我们互联网行业的，前几年要是运气好能赶上个发展特别好的公司就发财了。但现在更难了，谁知道明天会发生什么。而且也不像以前会有那么多的期权，就算是上市也不会发大财。"

情绪状态描述："忙归忙，但还是有很多进步和提高的。问题就是压力太大，最近开始有失眠的问题。睡不好，还会梦到工作上的问题。会很急躁，那么多事情要去处理，能不急吗？还有就是烦心，一大堆工作要处理。"

上级反馈："工作努力、拼搏，但过分强调个人的付出。希望可以多关心下属团队的发展，并在人际关系处理中有更多的关注。"

孩子反馈："老不在家，希望可以多陪陪我。"

公司情况：互联网独角兽公司。业务以非常快的速度在增长，有时甚至是每个月都以30%～50%的速度在提高，与此相应的是，公司的人员

变化速度非常快，公司人力资源部门在不停地招聘，但也可能在半年后，公司突然决定改变业务方向，人员数量就可能萎缩了，人力资源部门又要开始不断地与员工签署离职合同。所幸大家慢慢开始习以为常了，也没有太大惊小怪。另外就是觉得公司的管理体系没有跟上，各种流程都没有，所以很多时候效率并不高，只能靠不断加班来解决。公司管理层也面临很大压力，必须完成一个又一个的里程碑，包括一轮又一轮的融资、新产品的上市、新业务的调整，好想喘口气，但是竞争对手并不允许，所以就只能继续保持这样的状态。

以上是虚构的两个职场人士和所在企业的情况，请勿对号入座。但其实也不是真正意义上的虚构，这是我将培训和咨询过程中的典型案例结合之后的职场和组织状态的素描。我把第一种情形描述为“温水煮青蛙”，看似平静的外表下隐藏着无奈，没有太强烈的消极情绪，但缺乏热情和动力；另一种情形像是只“受伤的猎豹”，动力强劲，但同时也承受很大的压力，急躁且紧张，似乎总是在一种战斗的状态。

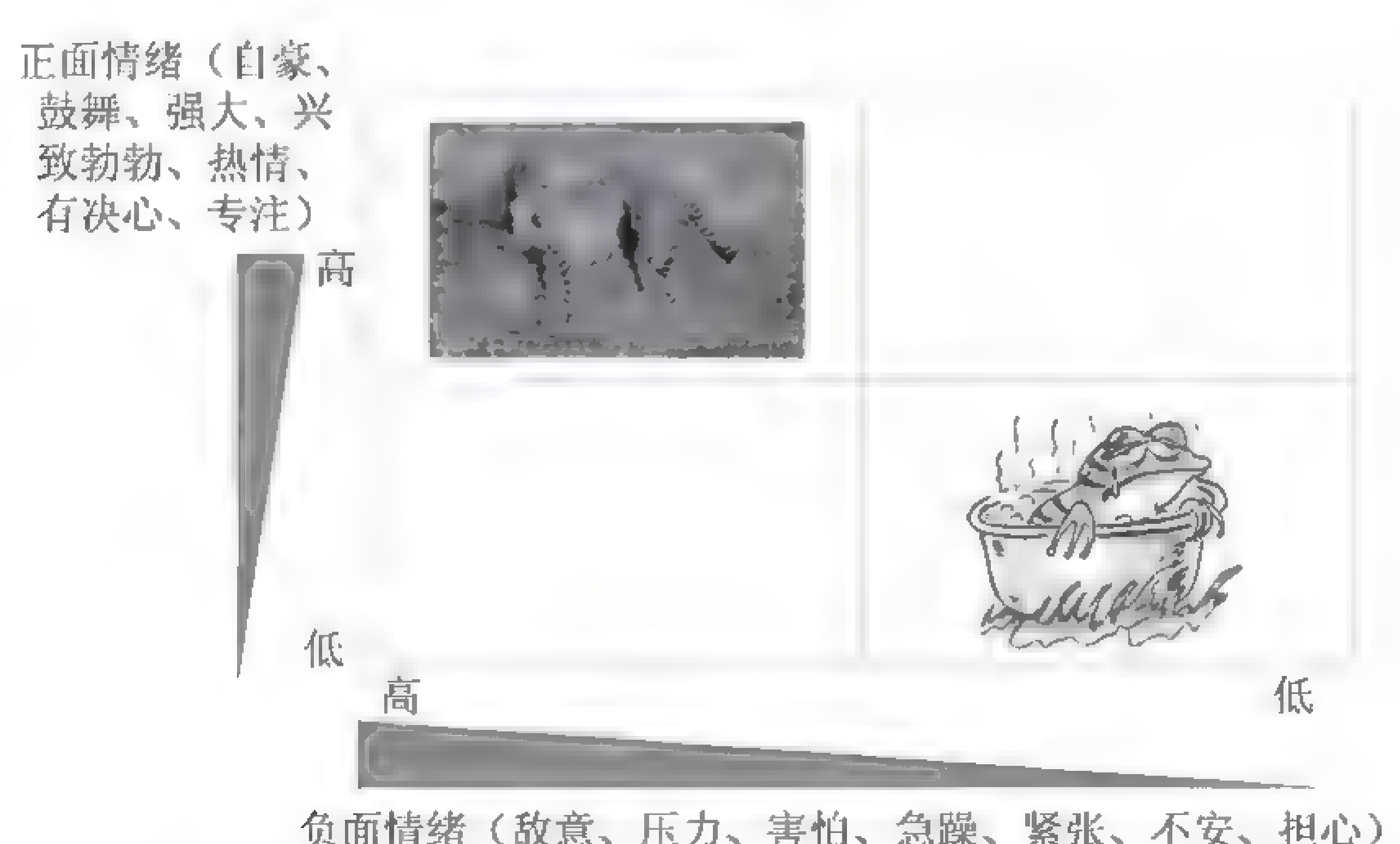


图 1-1　职场困境

我们从宏观的数据来看看职场人士的心理健康及工作状态情况。智联测评研究院联合中科院心理研究所发布的《2013 中国职场心理健康调研报告》收集了 11 032 份的有效样本，报告显示信息如下。

- 心理健康：有1/3的人有抑郁倾向和工作耗竭，超过1/5的人有身体方面的症状，包括眼疲劳、容易疲倦、记忆力下降、入睡困难/睡眠不深及颈椎/腰椎疼痛。个人幸福感约为30%，而且有所下降。
- 工作状态：近3/4的高层管理人员和2/3的中层管理人员工作很投入，但只有不到或略高于一半的普通员工和基层管理人员是投入的。有离职意向的员工比例很高，高层管理人员高达60%，中层管理人员高达70%，其他层级员工的比例更高。
- 压力感受和工作压力来源：从2011年的42%逐年上升至44%，前三个的主要来源是工作不确定性、个人发展受限和动力匮乏。

2016年东湖大数据对2 157名职场人士开展了一次心理健康调研，数据显示职场人士的心理健康堪忧，67%的人认为自身存在心理疾病，5.6%的人已查明患有心理疾病。近80%的职场人士饱受焦虑煎熬，约60%的人有不同程度的抑郁、强迫和不幸福感。

这些调研表明，我在咨询和培训的过程中遇到的情况，并非个例，而是相当普遍。总结起来就是：焦虑、不确定、动力匮乏、工作投入不高和疲惫。

***

如果我们以一种更宏观、鸟瞰式的方式来观察和思考，就容易理解为什么会产生这个情况。过去的十几年，对于职场经理人和企业，是个最好的时代，也是最具挑战的时代，经济和社会领域变化剧烈，职场经理人的工作和生活环境也在发生巨大的变化。

表1-1 经济变化领域和主题

经济变化的领域	变化主题（部分）
科技	互联网、物联网、大数据、云计算、新能源、人工智能、区块链
产业	低附加值行业的转型；三高（高污染、高耗能、高耗水）企业去产能；文化创意、教育、医疗产业快速增长；行业周期波动剧烈
企业性质	跨国公司错失增长机会；中资企业快速崛起（进入世界500强的中国企业从2000年的9家增长到2017年的115家）；独角兽公司增长迅猛

续表

经济变化的领域	变化主题（部分）
商业模式	“互联网+”、共享经济、O2O、P2P；对于众多传统行业产生深远影响
人才和组织	合伙人制度、产品经理制、敏捷团队、自由职业者快速增长、大众创新和创业

很多一度被视为“宝典”的东西不断被打破：“企业只要专注于自身内在的优势就可以基业长青”，随着柯达的胶片被数码相机和手机所取代，而被打破；“大型企业依靠规模和品牌就可以高枕无忧”，随着摩托罗拉、东芝、诺基亚等企业的衰落，而被打破；“取得高学历或是国外MBA，进入外企或是大型企业，职业发展就平步青云了”，随着很多大型企业所受的冲击及就业市场的变化，而被打破；“只要我工作努力，随着时间的推移和经验的积累，就会沿着公司的职级阶梯得到逐步的晋升”，随着公司管理层不断年轻化及管理层级不断扁平化，而被打破。一位经理人说：“我突然意识到，最近的10年里，很多我过去学的和认为正确的东西好像都不适用了。”

更有甚者，随着人工智能的发展，Alpha Go打败了李世石和柯洁，无人驾驶汽车就快要面世，越来越多的人开始意识到和担心许多重复性的工作将被人工智能取代，有预测称到2030年，50%的现有工作将不复存在。变化的速度并没有下降的趋势，未来会有更多的不确定性。

除了应对工作上的变化外，职场人士还要应对生活上的挑战。“工作上没有保障，我希望在生活上总要有个保障，”有一位职场女性这样说道，“可是生活方面要操心的事情也很多，房价波动这么大，不知道未来会怎么样；父母身体也不太好，总是会担心医疗保障的问题吧；现在要考虑孩子上学的问题了，不知道能进什么学校。”

***

快速变化意味着更大的压力。对于压力带来的影响，美国斯坦福大学的生物学和神经学教授罗伯特·萨博斯基有一个非常生动的例子。他说，假如你是一匹斑马，在草地上吃草，突然发现一头狮子在盯着你，你开始

玩命地奔跑，在这奔跑的三分钟里，你的压力非常大。三分钟后，要不你就被吃掉，要不你就继续很放松地吃草。对于斑马，压力就是三分钟的事。然而对于人类，不是这样的，我们虽然不必为性命时刻担忧，但却不停地担心这个操心那个，身心都感觉到巨大的压力。我们有太多需要担心的事情了，工作上，我们担心企业如何保持竞争力，如何尽快完成业绩指标，如何取得更快职位升迁；生活中，我们希望有非常充分的财力保障，希望孩子保持竞争力，希望在没有压力的环境中生活。我们无时无刻不在担心和给自己压力。

无论是急性还是慢性的压力，都需要我们调动和消耗大量的身体和心理资源。当参加一次重要的面试，或是初次的上台演讲，会产生急性压力。这时我们的消化系统、免疫系统、身体机能修复系统等与应对压力无关的系统都会减缓甚至停止，让出更多资源来应对压力，这就是为什么在面试或演讲前后，很多人心跳加快、食欲不好、需要不停上厕所，等等。所幸的是，一旦急性压力解除后，身体和心理功能可以尽快恢复到基准状态。

慢性压力带给我们更大的困扰和问题。慢性压力的强度也许没有急性压力大，例如要求我们在两个星期内进行研究，并准备一个行业报告。面对慢性压力时，我们的心跳也许不会达到面对急性压力时的130次/分钟的水平，然而，我们依然会将免疫系统、消化系统、身体机能修复系统放缓，以分配更多的资源给大脑来解决问题，长此以往，身体相关功能长期处在较低的水平，带来心血管相关的疾病，更有甚者，酿成过劳死的悲剧。

过度的压力对于身心健康的危害不容小觑。

***

压力对于组织也有重要的影响，最直接的影响要素之一是员工的工作投入度（Employee Engagement）。众多研究表明，员工投入度是组织发展的关键指标之一。

压力和工作投入度对于企业内不同层级的人员有不同的影响。一般来说，企业的高层和中层管理人员承担的压力大，工作投入度也高；普通员工和基层管理者的工作投入度很大程度上取决于管理带来的压力我们称为

工作外源压力，如领导作风强硬，组织内沟通不顺畅，奖罚不公平等的程度。工作内容本身所带来的压力，我们称为工作内源压力，例如高工作负荷度、高复杂程度，以及工作中的变化和挑战等，反而会促进员工的投入度。

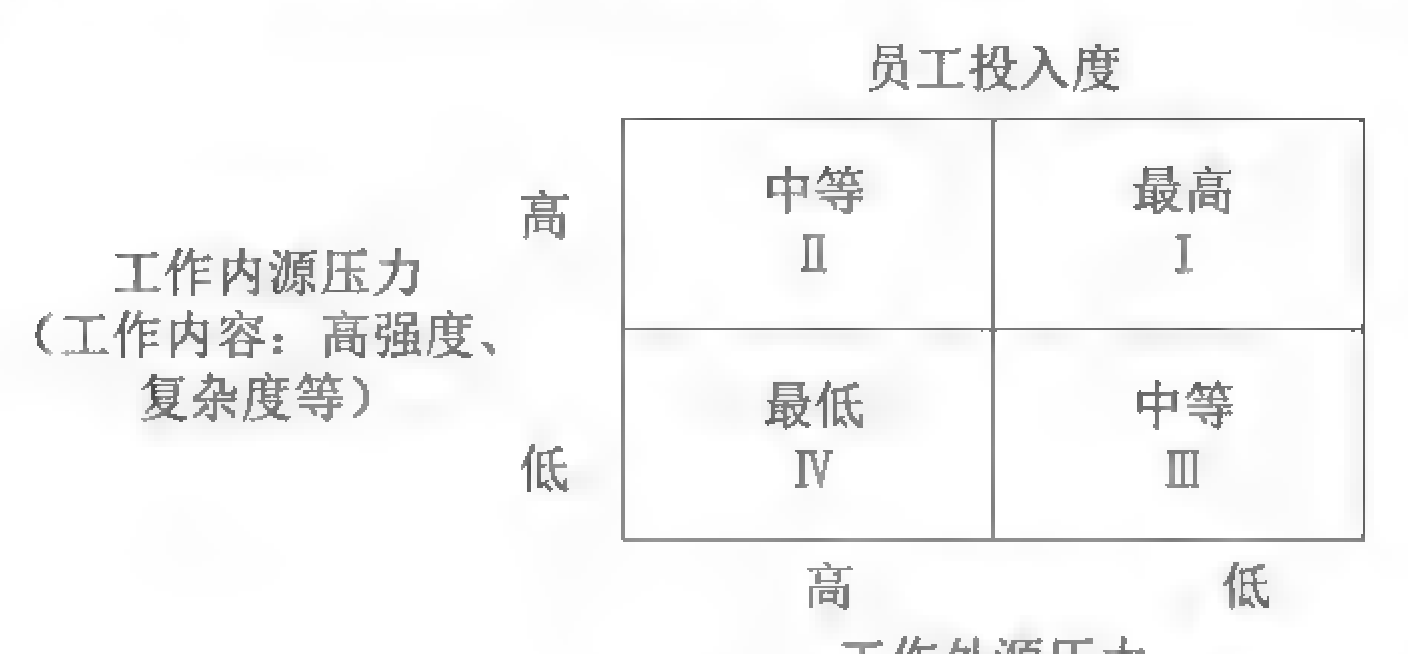


图 1-2　员工投入度和工作压力

虽然高层和中层管理者的工作投入度和抗压能力强，但很容易陷入一个**高工作投入的陷阱**，也就是高工作投入导致工作超负荷和身心的过度消耗。而一旦他们认为任务或责任超过自己的承受能力，或者自己无法达成高绩效时，所受到的负面影响更大，包括突然感到缺乏动力、信心突然消失等焦虑或抑郁的表现。近年来出现越来越多这样的案例，一些平常看起来性格开朗、工作特别努力和投入的高管，突然抑郁甚至是自杀。

对于高层和中层管理者来说，真正的挑战是，如何可持续性地应对工作内源压力，同时通过自身的领导和管理能力，降低变化过程中员工的工作外源压力。但更多的情况是，管理者在应对快速变化时，慌了阵脚，自己不停加班加点工作，同时不断进行组织调整，内部管理没有跟上，加上缺乏与员工的有效沟通，如果恰巧企业的业务没有如预期取得进展，组织上下弥漫着慌乱和焦虑的气氛，工作的内、外源压力都很大，也就是落入了图 1-2 中象限Ⅱ；或者是管理者自身也丧失了信心，不断降低业绩目标，不给自己和团队增加压力，但随着企业的业务发展越来越落后，这种管理的问题也逐渐暴露出来，落入图 1-2 中象限Ⅲ或象限Ⅳ。从宏观角度看，在过去的十年间，一些优秀的高科技和互联网企业在业务发展中不断完善管理，从象限Ⅱ走向象限Ⅰ，员工和企业都得到了很好的发展；而一些大

型的跨国企业，则逐渐丧失了领导力和管理上的优势，从象限Ⅰ进入到象限Ⅱ或象限Ⅲ，或者是从象限Ⅲ滑落至象限Ⅳ。

二、慌乱而无效的努力

在面对快速变化带来的巨大压力下，我们在工作和生活中都进行了许多尝试和努力，虽然在工作和生活中分别采取了不同的措施，但有共同的特点。

在工作中，我们希望尽快地完成尽可能多的任务，因为“如果我们可以完成更多的任务，就可以应对快速的变化了”，我们让自己忙起来，一天安排七八个会，回复上百封邮件；一边跟别人打电话，一边在回邮件；不断缩短甚至牺牲吃饭和休息的时间；即便是周末或是假日，我们的心思也在工作上，很少能够真正地休息和放松下来。

我们可能制订很多项工作计划，也许每一项刚开始看起来都很合理和必要，但在实施过程中，却经常一个也没有完成。虽然隐隐约约知道哪些是必要和关键的事项，但一想到这些工作的难度，我们就开始回避，通过调整或是增加新的工作任务来让自己继续忙起来。

我们还担心错失最新的发展趋势和热点话题。我们出席各种行业会议、论坛、沙龙、俱乐部，以及讨论会等，只要是有热点的议题，例如人工智能、区块链等，无论是否与我们的业务相关，我们都参加，生怕错失了重要的信息或者是又错失了一个风口。

在组织和文化建设方面，我们也希望尽可能地尝试新的方法和概念，从赋能管理到事业合伙人，对于新的理念和模式我们都希望试试，期望碰到神丹妙药，说不定一下就能解决问题。如果效果并没有达到期望，就接着换一个方案。毕竟，有这么多的方法和理念可以尝试。

工作之余，我们还希望多学一点知识，增加一些能力。一方面，朋友

圈里的大家似乎都在学习，不学习就跟不上节奏；另一方面，自己又确实觉得有很多知识需要去了解。我们不断地购买最新的付费知识产品，虽然对于某领域知识并不会去深入了解，但感觉只要听到了这些概念，就会更安心一些。

我们把这种知识的焦虑也传递给我们的孩子，我们希望孩子可以在未来的“丛林世界”中保持优势，无论是让孩子去参加各种课外班还是通过 App 来学习，让他们具备越多的知识和技能总是好的。

我们也会关心身心健康，毕竟没有健康就没有事业的基础。我们会参加一些有益身心的活动，例如茶会、游学，等等。参加活动时是有放松的效果，但我们逐渐地发现还是无法解决内心的焦虑，于是我们反而可能更紧张。

我们工作和生活中努力的共同特点是“多、忙、快”，希望做更多的事、学习更多的知识、更快地取得效果，但结果却往往与初衷背道而驰。做得虽然多，虽然忙，但却没有抓住关键点；了解到的知识概念点虽然多，但没有深入内化，并不能进行真正的应用。结果是，虽然很努力，但却没有成效。

一位任职于市值千亿的企业的高管这样形容工作和生活的努力，“我觉得就像是打了鸡血一样，不停地让自己忙起来，恨不能一天有 25 个小时来用。我要不停地开会和拜访客户，如果哪天我不忙的话，心里还会有慌张的感觉。以前确实做出了一些成绩，但现在好像碰到了问题。我想找到以前的状态，但一直没有找到，我希望通过忙起来让自己做到，但这次好像不行，这种情况让我更加紧张了。我也跟同行、朋友聊，大家好像都很担心，我现在都开始怀疑自己是不是年纪真的大了、能力跟不上了，以前可从来没有这种情况”。

与“多、忙、快”相反的方式是“少、闲、慢”，声称“我已经接纳了”。开始关注“诗和远方”，对工作的热情减退了，对同事和下属的要求放松了，对出现的问题也没有那么认真了。企业家开始沉迷于打高尔夫或是茶道，公司高管一边工作一边盘算假期的出国游，普通员工则投入游戏或朋

友圈。这样的状态也无法为内心带来持续的满足和平静。

我们可能并不是一直在一种状态里，而是来回变换。一位企业家这样描述："我已经在这两种状态（'多、忙、快'和'少、闲、慢'）徘徊好多年，一直没有找到好的解决方案。跟我的状态一样，我的企业这些年也没有大的起色。"

在快速变化而带来的压力下，我们可能太过于匆忙去解决问题，或者是在经过一段时间的努力后发现没有效果，干脆放弃了努力，我们从"受伤猎豹"的陷阱跳入"温水青蛙"的陷阱。那么，在这之外，有没有第三条道路？有没有一种平静、稳定而又积极的方法来拥抱这些变化？这不但关乎职场人士自身的福祉，也关系到其所在企业的发展壮大，还关系到所在企业的员工、家庭、社区、客户、供应商的生活状态。有没有一种让人既获得幸福，又取得成功的方式？

三、超越困境之道

从 20 世纪 90 年代开始，微软在个人计算机时代快速增长，成为当之无愧的霸主。然而，在过去的 10 多年里，微软却错失了很多机会，进入了类似"中年危机"的阶段。微软并不是不努力，相反，它非常努力地去抓住个人计算机之后的每一波技术浪潮。微软早在 2001 年就提出了平板电脑的概念，随后又推出 Bing 与谷歌竞争搜索市场，还联手诺基亚进军智能手机，进而洽谈收购 Facebook……然而，这些努力并没有取得成效，微软的影响力在逐步下滑。在这期间内，不仅仅是管理层在尝试各种努力，也要求员工不断努力，保持竞争性。每到业绩考核期，经理们要对各自团队的成员打分，团队中一定要选出一定比例的"差生"——要么无缘奖金，要么直接走人。微软在慌乱中挣扎，却难止颓势。

如果你这时成为 CEO，你会做什么呢？ 2014 年 2 月，萨提亚·纳德

拉接任史蒂夫·鲍尔默成为新的CEO，他将改造公司文化列为首要任务。在他的《刷新：重新发现商业与未来》一书中，他说道："微软为什么存在？我为什么担任这个新的角色？这是任何一个组织中的任何一个人都应该自问的问题。我担心的是，如果不问这些问题，不真实回答这些问题，我们可能会延续之前的错误，甚至会失去真诚。每一个人、每一个组织乃至每一个社会，在到达某一个点时，都应该点击刷新——重新注入活力、重新激发生命力、重新组织并重新思考自己存在的意义……只要做得正确，只要人和文化重建、再生了，那么结果就是复兴。"

萨提亚邀请了正念专家迈克尔·热尔韦对高级管理团队进行了正念训练，并请每个人分享了自己个人爱好和人生哲学。从此高级管理团队的角色开始发生了变化，每一位领导者不仅仅是微软的员工，还有更崇高的使命，即在微软释放自己的热情，进而赋能他人，让他更有能力，享有更大的自由。

结合文化和业务的转型，微软上演了一次出人意料的"大象跳舞"。自2014年以来，微软的市值翻番，除了传统的软件领域的竞争优势，在云计算和人工智能等领域也获得了很强的竞争力。员工对CEO的认可度从44%上升到了93%。

不仅仅是微软，越来越多的企业和职场人开始进行正念训练，用于面对压力，振奋精神和拓展领导力。正念成为新形势下领导力发展的核心。帕玛·米歇尔和杰米·里昂在《首席财务官和其他首席高管——面向21世纪的领导力》白皮书中指出，"为应对当前环境，各种不同的领导力模式应运而生，包括麦肯锡的中心平衡式领导力、马图雅诺的正念领导力、博亚特兹和麦基的共鸣领导力、比尔乔治的真诚领导力、威尔伯的整体领导力，以及海菲兹的适应型领导力等，不一而足。所有这些不同领导力模式的共同主线则是正念"。2015年1月8日《哈佛商业评论》的一篇文章《正念真的会改变你的大脑》中指出，"对于管理者来说，正念不应被认为是锦上添花的，而是必须的：保持大脑健康，支持自我管理和有效的决策能力，并保护不受有害的压力影响"。

***

无论个人还是企业，要超越困境，实现蜕变，都是一个艰巨的挑战。这个过程会面对挫败和不确定性，要求我们具有很强的心力；这个过程需要依托我们真正的使命和价值观，才能保持真诚，激发自己和他人的热忱；这个过程需要我们对现在和未来有清晰的认识，有高度和格局，才能带领自己和他人脱离困境，进入更好的领域；这个过程会涉及与自己和他人的关系，需要培养关怀心才能悦纳自己和他人，实现改变；对于领导者来说，这个过程需要激发的不仅仅是自己的潜能，还需要激发他人的潜力，才可以真正赋能于团队和组织。

这些领导力品质和能力的培养与正念训练相辅相成。在后续的章节里，我会介绍相关的理论和研究，证实正念训练有助于这些品质和能力的培养。基于正念，并整合了上述领导力的核心内容，我提出了如下的正念领导力的发展框架。它不仅仅是一个构想，还具备发展工具和方法。



图 1-3　正念领导力发展框架

在后续章节，我邀请你从理论、研究到实践的各个层面来探索正念领导力的各个模块内容。你会发现，许多卓越的领导者已经在践行这些原则和方法，许多研究成果在不断证实其有效性，并尝试深入了解其背后的机制和原理。我最期待的是，你可以自己尝试这些方法，体验它的作用，和我共同开启正念领导力的蜕变之旅。

第二章　培育正念觉知

如何开发被忽视的内在资源，锻造真正的掌控力

能将溃散的注意力一次又一次收回来的能力，是形成判断力、品格和意志的根本基础。如果一个人没有这种能力，他就不能成为自己的主人。能够提高这种能力的教育，就是最卓越的教育。

——威廉·詹姆斯

一、什么是正念觉知？

“那是一个非常大的浪，有好几层楼那么高，而我就从那么高的地方摔了下来。有那么几秒，我的大脑一片空白。随后我恢复了意识，周边一片黑暗，恐惧充满了我的身体，但接着我告诉自己要保持冷静，要有清晰的判断，然后我隐约看到了光线，朝着那个方向游了上去，也就是在我头顶两三米的地方，我浮出了水面。我发现周边有很多岩石，难怪水下很多地方很黑。”世界著名冲浪运动员克里斯·贝尔蒂什说道，“后来，我知道有一些冲浪运动员死在那里，并不是因为水下有漩涡，而是看不清，因此恐慌了。我很幸运。”

这是我在 2016 年 5 月参加在纽约举行的正念商业会议上听到的最激动人心的演讲。克里斯·贝尔蒂什是来自南非的著名冲浪手，拥有在开放海洋水域以站姿冲浪的 12 小时和 24 小时的距离纪录。他用 93 天徒手划桨横渡了大西洋，是世界第一个完成了长达 6 517 公里独自航行的人。他所募集到的近 600 万美元，主要用于为南非贫困儿童提供食物的午餐盒基金（The Lunchbox Fund）、微笑行动（Operation Smile）和署名希望（Signature of Hope）项目。

为什么正念商业会议会邀请克里斯·贝尔蒂什来演讲？克里斯·贝尔蒂什的求生经历里所提到的在面对黑暗时保持冷静和清晰的判断与正念是什么关系？到底什么是正念？

正念有很悠久的历史，是心灵修行的主要方法之一，特别在佛学上有很系统的训练方法。在 20 世纪中期传到了西方，逐渐发展为心理学最

重要的概念和技术之一，英文为mindfulness，已广泛应用于心理治疗、教育、企业管理及领导力发展等领域。本书所阐述的正念以近年发展的mindfulness为主，它不是以下内容：

- 宗教信仰
- 清空念头
- 正向思考
- 仅仅是放松
- 控制呼吸的训练

最近的10年，正念发展大有“山雨欲来风满楼”之势。2012年正念和正念领导力的议题进入达沃斯世界经济论坛；2014年2月2日《时代周刊》的封面文章为《正念革命——在压力和多重任务文化中发现专注力的科学》；诞生于谷歌公司的正念情商课程成立了独立的机构“探索你内在的领导力学院”（“Search Inside Yourself Leadership Institute”）在全球推广正念；与正念相关的论坛不断涌现，包括以“正念、意义和智慧”为主题，每年吸引超过2 000人到硅谷参加的智慧2.0（wisdom 2.0）会议、正念商业论坛及正念领导力峰会等；甚至有一本刊名为《正念》（*Mindfulness*）的杂志。

近年来，将正念带到世界主流的关键人物之一是乔·卡巴金博士。他将正念定义为“有意地、不做评判地专注于当下，而升起的觉知”。英国的“正念行动”（“The mindful initiatives”）组织则这样阐述：“正念最好被理解为类似语言学习一样的人类的一种与生俱来的能力；一种使人们带着开放、好奇，以及关心的态度，去专注于他们当下所体验的自身及周围环境事物的能力。”

从这两个定义可以看出正念的两个核心要素：

- 注意力
- 态度

1. 注意力：新时代最重要的资源

21 世纪是知识经济的时代，我们不仅是知识的生产者，也是消费者。作为生产者，我们习惯于多任务模式，经常同时进行好几个项目或任务；作为消费者，有大量的信息和产品推送到我们的面前。多任务工作在抢占我们的注意力，而大量的信息在诱惑我们的注意力。这导致我们的时间极度碎片化，久而久之，我们专注力下降，对碎片信息上瘾，例如不自觉地过几分钟就要查看手机来获取最新资讯或信息。

我们工作的有效性很大程度上与能否集中注意力有关。正如老师和家长经常教育孩子一样，“集中注意力在课堂上，不要开小差”。现在工作场所中也应该提倡“集中注意力在工作内容上，不要开小差”。但要做到这一点，并非易事。在我参加的一次培训课堂上，当老师问到学员目前的正念状态时，一位资深的总监说：“很抱歉，因为在参加这次课程之前，有一件事还在处理中，所以我没有办法投入到课堂里。”这是我们很常见的状态：在每周例会时考虑与会议内容不直接相关的事情，比如处理一个很棘手的员工离职问题；在与一位“不那么重要的”下属交谈时，思考如何填写预算，或是还在为上司 2 小时前的批评而心神不宁。我们经常被一些“紧急的”或是“重要的”事情所分心，不能完全投入当下的工作。

21 世纪也是娱乐经济的时代，各种娱乐信息、八卦头条、游戏等通过不同的渠道推到我们的面前，借助于大数据的工具，这些娱乐恰到好处地满足不同人群的胃口，对于喜欢紧张刺激的人，有《速度与激情》这样的电影；对于文艺一点的，则有《理智与情感》。这些在丰富了我们精神生活的同时，也在抢占我们稀缺的注意力资源。

缺乏专注是个普遍的现象。2010 年 11 月发表在《哈佛公报》的文章《一个走神分心的心是个不快乐的心》报道了哈佛大学心理学家马修·基林斯沃思和丹尼尔·吉尔伯特的研究：对 2 250 人进行了研究和数据采集，通过 iPhone 手机收集了 25 万个数据点，发现人们在 46.9% 的清醒时间中，

心思并不在他们所进行的事情上。

注意力缺失首先带来的问题是在情绪方面，也就是不快乐。在上述的针对注意力缺失问题的研究中，马修·基林斯沃思和丹尼尔·吉尔伯特还采集了人们的幸福感数据。在说明研究结论时，基林斯沃思说："是否容易走神能很好地判断一个人的幸福感。事实上，我们有多频繁的走神分心，比我们实际上所从事的事情，能更好地决定我们的幸福感。"当我们一边过马路，一边看手机时，并不是一个愉悦的经验，只是我们对于手机的内容缺乏说"不"的能力。

注意力缺失显然会影响工作的效能。我们都能体会到工作时不专注带来的影响，一会儿打个电话、一会儿看看邮件、一会儿再针对不同议题发表发表意见，一天下来看似忙碌，却没有什么真正的成效。

注意力缺失的一个更大的隐性损害是缺乏深度思考和深度体验，无法形成洞见，也无法将信息和知识内化为能力。在我们充满焦虑地不断获取新的信息和知识的时候，可以反思一下诺贝尔经济学奖获得者、美国管理学家和社会经济组织决策管理大师赫伯特·西蒙的话："在一个信息丰富的世界里，信息的丰富意味着缺乏其他东西：注意力的稀缺。信息消费是显而易见的，它消费了信息接受者的注意力。因此，大量的信息造成了人们的注意力不集中，并且需要有效地在这种大量的信息资源中分配注意力。在信息高速发展的时代中，注意力的价值将会超过信息的价值。"诺贝尔奖获得者、神经科学家埃里克·坎德尔（Eric Kandel）则从神经科学的角度来进一步说明："只有当我们特别关注一条新信息时，我们才能把它和记忆中业已存在的知识进行系统和深刻的联系。"这种联系对于掌握复杂的概念来说是必不可少的。但在现实生活中，我们不断受干扰和分心，我们成为简单的信号处理器，各种混乱信息快速进出我们短暂的记忆，我们的大脑不可能形成强烈而广泛的神经联系，进而也就不可能进行深刻而独到的思考。从表面看，我们可以迅速地从一个网页浏览到下一个网页，在处理邮件的同时接听电话，我们似乎更"快"了，然而，研究却发现：注意力的这种迅速转换，即使非常熟练也会导致人们的思维不够严谨和更机

械化。

现在，是时候开始关注我们稀缺的注意力资源了。

2. 态度：第三种选择

要做到时刻专注于当下的最大挑战其实来自对当下的态度。假如当下时时刻刻都是“美好的”，那么要保持专注应该不是什么难事。但如果是一个很“乏味”的事，比如每天一样的早餐、例行的业务处理，要做到注意力投入就很不容易。而更大的挑战来自于一些不情愿去面对的情况，比如：给一个绩效不好的员工做反馈；与一个愤怒的客户交谈；中止供应商的合约；进行一场艰难的商业谈判。一个很矛盾的现象是：在这些情况真实发生的当下，我们无法去专注地面对，而在它们尚未发生之前的很长一段时间，我们的思绪却被它们所占据。

以下是一个经常发生的工作场景：一个部门总监在处理邮件，一个负责销售的高级经理面色苍白走进办公室，语气无力且低沉地说：“有个不好的消息，一个潜在的重要客户刚才电话说不准备跟我们签合同了。”部门总监简单地了解了情况，因为再过 20 分钟有个跨部门的会议，所以决定在此会议之后与这位高级经理开会详细讨论。这个潜在客户对这位部门总监能否达成业务目标有挺大的影响，这个坏消息对于他来说是一个中等的突发情况。部门总监的脑子里塞满了许多与这件事相关的想法，譬如，“可能会是什么原因导致客户不签约呢？”“还有什么办法可以挽回呢？”“业绩完不成怎么办？”“有什么其他方案吗？”“现在开发其他客户还来得及吗？”“公司会如何看待这件事？”“今年的奖金可能泡汤了，家庭财务情况会怎么样？”“这个高级经理胜任这份工作吗？”……在接下来的跨部门会议中，虽然这位总监的理智告诉他，现在应该集中注意力在当下会议的议题上，但总是时不时地陷入那个突发情况的思绪中。参会的人也注意到了他的魂不守舍，这个会议并没有达到预期的效果。到了与高级经理开会的时候，部门总监已积累了一肚子的怨气和坏情绪，虽然表面沉着，

耐住性子听了具体的情况汇报，但中间不住地打断经理发言，而且不时责备这位经理。

为什么“理智告诉我应该停止这个思绪，但时不时又陷入进去？”思绪似乎有它自己的生命力。如果把一个我们不想要的思绪比喻为敌人，这是一个很狡猾的敌人。如果我们采取的是进攻策略，“不去想它，把这个想法赶走”，它似乎会暂时离开，但过一会儿又悄悄出现，大有“野火烧不尽，春风吹又生”的感觉；如果我们采取的是逃避策略，任由这个思绪占领，很快就会觉得不能承受了，有一种“天要塌下来”的感觉，接着我们可能又会采取进攻策略，“不去想它”。

除了进攻和逃避外，有没有第三种选择？有没有可能面对它，与它共处，成为它的朋友？有，这方法就是以不偏不倚和“不评判”的态度面对不想要的思绪。这种方式类似“和平共处”的策略：不迎合也不纠缠，不给这些思绪更多的能量，这些思绪也就逐渐失去了它的生命力。

所谓好和不好的思绪，其实都是我们自己想法的一部分，所以对于我们不想要的思绪的接纳，也是在培养对我们自己的接纳和慈爱。一个很好的比喻是如何管理好一个花园：在没有管理的时候，充满了杂草。如果我们仅仅想方设法除去杂草，如锄掉或是压上石头，过了不久这些草又会杂乱无章地长出来。但如果我们专注于细心照顾花和树的种子，渐渐地这些花和树就会成长起来，成为花园的主人，而草则成了陪衬，成为美好花园的一部分。

“不评判”“接纳”与“正向思考”不是完全相同的。正向思考是非常好的方式，但如果简单粗暴地要求自己或他人一定要“正向思考”，却往往达不到期望的效果。这是因为，简单粗暴地要求“正向思考”时，包含了对不好的思绪的否定、压抑或逃避，所以容易陷入“我走神了，我不应该走神；我要专注，怎么连专注都不会？我要专注！不好……怎么回事，连这么简单的专注都不会？我就是不行”这样的恶性循环里。另外一个现象就是通过对“正向思考”进行的突击式训练，刚开始几天觉得充满了正能量，有一种似乎无所不能的感觉，但很快又回到原来的状态。

“不评判”“接纳”的方式虽然不是“正向思考”，却会带来更加积极正面的情绪。在正念领导力工作坊中，听到的很多反馈是“一旦我接纳了原来我不想要的情绪时，反而一下轻松、平静了许多，原来没有我想象中的那么可怕。我体会到了一种新的愉悦”。

回到我们的典型的工作场景里，在跨部门会议中，当部门总监的思绪开始陷入丢失潜在客户的担心中，一旦部门总监觉察到这个分心，他如果采取的是不评判并接纳这个担心和分心，不与这个担心和分心纠缠，然后把注意力拉回到当时跨部门会议的内容里，就能够有效地专注于会议，不但可以把会议开得富有成效，同时也可以更加平静、理智地与负责销售的高级经理处理客户的事情。

***

除了从注意力和态度这两个核心要素去理解正念之外，还可以从肯塔基大学心理学教授露丝・贝尔（Ruth Baer）提出的五个方面的建构来理解正念。

（1）觉察：觉知当下的状态，（认知、躯体感觉、想法、情感）；不被分散注意力。

（2）描述：能用语言来描述或标记我们的信念、评价、情绪、期待。

（3）有意识地行动：对当下的行为有觉知，不分心。

（4）不评价：对我们自己的体验不评价。

（5）不反应：能觉察我们的情绪，而不对其反应或做调整。

这几个方面能帮助我们更具象地了解什么是正念。

二、正念的作用

在了解了正念的概念后，似乎会有一点困惑：“正念不就是让我们更加专注吗？我觉得我的专注力还可以，正念还能帮我什么吗？为什么《哈

佛商业评论》上会说，‘对于管理者来说，正念是必须的’？正念的作用是什么？”

正念的第一个直接作用是提升专注力，这个在正念的核心要素中已经有所体现，所以很容易理解。正念的第二个直接作用是提升开放度：当我们不加评判地去觉察我们的内部（想法、情绪等）经验和外部环境时，这种“不评判”的态度让我们可以获取更多的信息和观点，减少我们自身的经验、知识和判断带来的局限，有利于提升我们的开放度。正念的第三个直接作用是自我觉知：当我们在觉察自己的内部经验时，我们是以一种“观察者”的角度来“看”自己，这就是在训练我们的自我觉知。

提升专注力、开放度及自我觉知，这三个直接作用叠加在一起，就会发生非凡的催化作用。很多人最直接的体验是在情绪方面，正念带来平静、降低焦虑、提升情绪和幸福感。在第三章“提升心力”中，我们将详细说明正念提升情绪的机制。如果概要地说明，那就是“当我们对于包括正面和负面在内的所有情绪都保持开放时，就逐渐降低了负面情绪对我们的影响；而通过自我觉知的提升，我们可以发现深层的、影响我们情绪的惯性认知模式，从而更主动地管理情绪”。而另一个更长期、更深远的作用是正念带来价值体系认知和意识的提升，我们将在第四章“发现真北”和第五章“进化意识”中详细介绍。简单地说，那就是“通过专注和开放度的训练，可以把我们的自我觉知提升到一个新的维度，从而发现哪些是我们真正重要的使命和价值，哪些是我们意识中的盲点”。正念是自我管理、自我提升的有效工具。

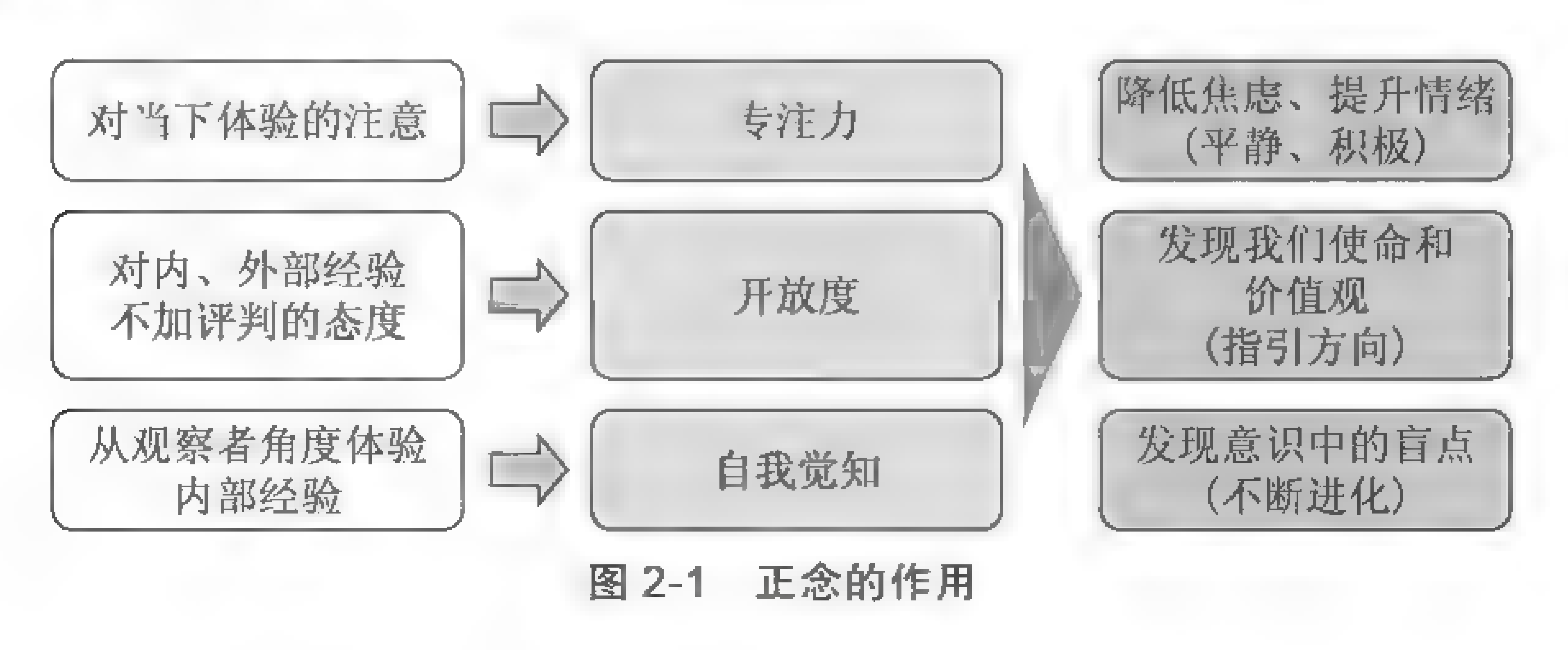


图 2-1　正念的作用

我们还可以从系统优化的角度来理解正念对自我管理和自我提升的作用。加州大学洛杉矶分校教授、正念觉知研究中心联席主任、第七感研究中心创始人丹尼尔·西格尔认为，我们的心（mind）是一个复杂的自组织系统。当我们说到“自己”的时候，其实并无法指出什么是自己，我们身体的某一部分并不是自己，甚至我们整个身体也并不是自己，我们也不能说我们的记忆、知识和经验就是自己。我们虽然无法指出什么是自己，但可以理解为我们是一个由所有这些组成的系统。

正念是优化这个自组织系统的最好方式之一。首先，我们的系统（心）总是在追求确定性，在某个程度上这当然有它的需要，因为这是确保系统能够生存下来的重要方式，所以，系统时刻在预期下一刻会发生什么，以准备应对。可以说我们的系统是个随时在预测的系统，而预测的根据则是以往所发生的事情。既然系统的基本设置是要确定性，所以对于如何拥抱不确定性是需要去努力学习和练习的事情。**正念专注于当下并且不加评判，其实就是去收集当下的信息，并且通过不加评判的态度去让系统能够不陷入或者说超越过去的模式。这就是在不断练习让系统拥抱不确定性。**其次，作为一个复杂系统，它不是一个简单的内部平衡，它容易产生内部失衡。比如，一方面系统要求秩序、稳定；另一方面也追求新奇、乐趣，我们经常在这两个方面失衡，不是太过于控制、太过于紧张，就是太过于混乱。另一个容易失衡的维度是理性和情感的方面，忽略了情绪的需求和信息，就是被情绪所控制，失去判断力。正念有助于整合系统的各个部分，使它回到自然的平衡状态。

我们的系统也在不断地学习新的方法和技能，以更好地解决不确定性带来的新问题，例如学习数理化、学习演讲技巧、学习逻辑分析和推理等，**学习知识和发展能力是提升人的应用系统，类似于计算机中的 Office 软件，而正念则是提升人的基本操作系统，类似于计算机中的 Windows，是 Office 的运行平台。**丹尼尔·西格尔把正念比喻成一次“清洁”的过程：“我们每天都要刷牙以此来保持牙齿的清洁。同样，我们也应该保持正念练习，来保持大脑的清洁。”

正念是拥抱不确定性的自我管理方法。

二、正念的神经科学研究

我们提到正念的这么多好处，有什么样的研究来证实？

近年来，在对大脑的工作原理和认知方面有重大飞跃的一门科学是神经科学（neuroscience）。它又称神经生物学，是专门研究神经系统的结构、功能、发育、演化、遗传学、生物化学、生理学、药理学及病理学的一门科学。诺贝尔奖得主埃里克·坎德认为，21世纪对于心智的研究，堪比20世纪对基因的研究。他说道："心智的生物学研究并不只是前景远大的自然科学探索，也是一种重要的人文方面的追求；它架设起自然科学和人文科学之间的桥梁，这是一个新的整合，其成果将不仅使我们更好地认识神经、精神疾患，也将加深我们对自身的了解。"

神经科学的一个非常重要发现是神经可塑性（neuroplasticity）。神经可塑性表明，大脑由神经元细胞和神经胶质细胞构成，这些细胞互相连接，通过加强或削弱这些连接，大脑的结构可以发生改变。

2016年卡弗里神经科学奖由美国布兰迪斯大学的伊芙·马德（Eve Marder）、美国加利福尼亚大学旧金山分校的迈克尔·梅泽尼奇（Michael Merzenich）和美国斯坦福大学的卡拉·沙茨（Carla Shatz）共享，以表彰三位科学家为"发现经验和神经活动重构大脑功能的机制"的研究所作出的贡献。直到20世纪70年代，大多数神经科学家仍然相信，在人类进入成年阶段后，大脑结构就会定型，灵活性相对较差。此前科学家认为，神经的生长能力和形成丰富的新连接的能力主要发生在婴儿期和儿童期。这一观点支持了人们常说的一种概念——儿童在学习语言、乐器等新技能时会比成人更容易。然而，在过去40年，这三位卡弗里神经科学奖获得者勇于挑战这些"定论"，他们用科学手段证明，成人的大脑远比此前想

象的更灵活，更具有可塑性，或者说能够进行重构。每位科学家致力于不同的模型系统，主要研究在适当的刺激和环境下，经验如何改变整个生命周期的神经回路的结构与功能。

神经可塑性最重要的启示是我们一生之中都可以通过训练来进行自我发展和完善。这不再是一个心灵鸡汤式的口号，而是一个事实。

我在正念工作坊中，经常半开玩笑地说："神经可塑性把我们偷懒的最后的一个借口给消除了。我们再也没有借口说，'因为我们老了，所以没法改变了'。"

近年来，神经科学在正念和冥想方面的研究发展迅猛。2004年，发表在世界权威的基础科学学术杂志之一的《美国国家科学院院刊》的文章《长期冥想打坐者在精神练习时自发产生高幅度同步伽马波》指出，长期冥想者有更强的伽马波，而伽马波参与注意力（集中）、记忆、学习、和意识形成等过程。这个研究引起了广泛关注，甚至发展出一个新的学科，"冥想神经科学"。需要说明的是，神经科学，特别是"冥想神经科学"仍然很年轻，目前很多的研究还待进一步发展和完善。

在2015年4月的权威科学杂志《自然评论——神经学》（*Nature Reviews Neuroscience*）发表的"正念冥想的神经科学"中，对于相关的正念神经科学研究进行了总结分析。

1. 注意力控制

注意力包括三个要素，术语为：（1）警觉；（2）定向；（3）冲突监控。通俗说就是：（1）正在注意什么；（2）应该注意什么；（3）怎样把注意力转移到应该注意的地方。在不同的研究中，都发现了正念在这三个要素方面的不同程度的正面效果。

2014年11月，三位冥想神经科学领域的领头人在《科学美国人》发表的文章中，展示了正念专注冥想过程中的大脑的活动过程，更深入了解其中的机制和效果。研究人员通过实验，鉴定出了认知循环的四个阶段：

注意力分散阶段、意识到注意力分散阶段、重新集中注意力阶段及恢复专注阶段。这四个阶段周而复始。

这四个阶段都涉及特殊的神经网络。认知周期的第一阶段，即冥想者注意力分散时，大脑默认模式网络DMN（Default-Mode Network）的活动就会增加。DMN覆盖面颇广，包括如下区域：内侧前额叶皮层（medial prefrontal cortex）、后扣带回皮层（posterior cingulate cortex）、楔前叶（precuneus）、顶下小叶（inferior parietal lobule）及外侧颞叶皮层（the lateral temporal cortex）。目前已知的是，DMN在冥想者走神时会被激活，在建立和更新人们的内心世界时发挥广泛的作用（人们的内心世界是基于自我和对他人的长时记忆）。

在第二阶段冥想者意识到注意力分散，大脑的活动区域转移到其他脑区，如前脑岛（anterior insula）和前扣带回皮层（anterior cingulate cortex），也就是所谓的凸显网络（salience network）。凸显网络可以调控导致我们注意力分散的主观感受，在冥想期间，在调度神经元集合的活动方面发挥关键作用，比如把注意力从DMN转移到其他地方。

认知循环的第三个阶段涉及另外两个脑区：背外侧前额叶皮层（dorsolateral prefrontal cortex）和外侧顶下小叶（lateral inferior parietal lobe）。它们可让注意力离开任何让人们走神的外部刺激，帮助冥想者重新集中注意力。

在第四个阶段中，位于前额之后的背外侧前额叶皮层活动增多，这通常表明注意力已经成功集中在某一对象上，比如呼吸。

在与注意力相关的大脑结构中，有几个区域在正念冥想过程中得到了优化，包括：

- 前扣带回皮层Anterior Cingulate Cortex（ACC），它能够发现信息处理时的冲突，从而来控制注意力。它就像一个时刻警惕的妈妈或老师："又开始想乐高了，学习要专心啊！""又想出去踢球，现在是数学作业时间。"训练良好的ACC就像是大脑里功能强大的监控器，不会等到走神了半天才发现问题。

- 背外侧前额叶皮层Dorsolateral prefrontal cortex（DLPFC），它与高级思维、注意力和短时记忆高度相关，也是认知控制的最重要脑区之一，一旦这一脑区受损，就不能进行认知控制，只剩下本能反应。它是大脑最迟发育完全的一个区域，也是在晚年时最先衰退的一个区域。

2. 情绪管理

正念练习首先促使脑岛更发达，这带给我们更强的情绪觉知力，有助于情绪管理。同时，正念练习有助于缩小杏仁核及减少杏仁核与大脑其他区域的连接，帮助我们减少被情绪控制的情况。在第三章“提升心力”中，我们将更详细地介绍情绪相关的神经科学及正念的作用。

3. 自我觉知

DMN，即大脑黑夜模式网络，在自主运行时，大脑消耗的能量是有意识的工作状态下的20倍，这时，人们更容易思前想后，也更容易投射自我到外界，就是我们常说的“以自我为中心”。

研究表明，正念练习者的DMN活跃度较低，有更客观和更好的自我觉知。

四、你的正念状态如何？

正念注意觉知量表（MAAS）可用于测量正念水平，如下：

请您根据下列等级评定每句话，把最符合您真实情况的等级数字填在右边处。

（1＝总是；2＝经常；3＝有时；4＝偶尔；5＝几乎没有。）

	1	2	3	4	5
• 我可能会在某些情绪持续一段时间以后才意识到它					
• 我可能会因为不小心、没有注意，或是在想别的事情从而打碎某些东西					
• 我不能把注意力集中在当前发生的事情上					
• 通常我会走得很快，而根本没有意识到走路过程中有什么样的感觉					
• 如果身体的紧张或不适没有严重到一定的程度，我是不会注意到它们的					
• 如果别人第一次告诉我他（她）的名字，我会很快就忘了					
• 我好像是在自动做一些事情，完全没有意识到在做事情					
• 通常，我完成任务时没有全身心地投入					
• 我太专注于所追求的目标而忽略了过程					
• 我总是在无意识的情况下，机械地工作或完成某项任务					
• 有时我在边听歌或听他人讲述事情的时候，同时又在做另外的事情					
• 有时我会有一些自动化的想法冒出来，但是过会儿又不知道为什么会有这样的想法					
• 我会过分地专注于未来或过去的事情					
• 有时候对于自己所做的事情，自己也没有注意到					
• 我吃东西的时候，总是狼吞虎咽，而没有细细品味					

对于正念水平的衡量，目前没有相对统一的标准。根据我的教学经验，3～3.5 为中等水平，3.5～4 为比较良好的状态，4 以上为优秀。

五、如何开展正念练习？

有一个好消息：正念练习很简单。

常见的正念练习如表 2-1 所示。

表 2-1 正念练习

	静	动
相对固定的对象	正念呼吸、身体扫描、观念头	正念行走
无固定的对象	开放性觉知练习	正念漫步

正念呼吸：顾名思义，正念呼吸是以呼吸为对象，全然地将注意力放在呼吸上的练习。时间可长可短，从最简单的 3 个正念深呼吸到约 1 个小时的练习都可以，一个常见的 10 ～ 15 分钟的练习指引如下。

首先以放松而警觉的姿势安顿下来

你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上

挺直后背，放松肩膀，微微闭上双眼

（短暂停顿，比如半分钟）

接下来，回到呼吸的自然节律上 请关注自己的鼻孔，感觉气流是如何在这里一出一进。觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿

（长停顿，比如 3 分钟）

如果你感到自己走神或是分心了，只需要觉知它，放下它，然后将注意力再次温柔地带回到呼吸上

（长停顿，比如 3 分钟）

随着对呼吸的关注，你可能会注意到身体的某些地方更加放松，某些地方还有不必要的紧张 随着你的呼吸，你可以允许身体安顿下来

随顺你的呼吸，允许身体和心都安顿下来

（长停顿，比如 3 分钟）

如果你愿意，通过邀请喜悦的内在平和出现，来结束这次正念练习

身体扫描：就是去觉察身体每个部位的感觉。通常可以躺下来练习。

15 ～ 45 分钟身体扫描的练习指引如下：

> 请躺在舒适的垫子或者床铺上，可以闭着眼睛练习。双手平放在身体两侧，双脚自然张开。观照身体躺在这里的感觉，觉察身体与床铺或地面的接触。
>
> 现在，请将注意力放在腹部，感觉吸气的时候，腹部的扩展，吐气的时候，腹部的收缩。让心安住在呼吸，感觉呼吸。
>
> 现在将注意力集中在双脚，让注意力的聚光灯照着脚和脚踝，尽可能觉察这部位的所有知觉，如果你觉察不到脚上的感觉，没有感觉也是一种感觉，这很正常，我们不需要故意产生感觉，只要如实地观照已经存在的身体现象。
>
> 现在慢慢将注意力扩展到小腿、膝盖、大腿，让双腿成为觉察的中心，接着将觉察延伸到臀部、骨盆腔、下背部、下腹部，然后沿着躯干往上延伸到胸口、背部、肩膀，观照这里所有的感觉。
>
> 现在把注意力转移到左手臂、右手臂，再延伸到颈部、脸部、头部，最后全身都安住在觉察当中。感觉身体自然真实的状态。现在请将觉察带到身体中央，观照呼吸的时候腹部的感觉。
>
> 可能会发现自己有分心了，开始胡思乱想，做白日梦，或担忧什么事情，或者感到无聊或不安。这些现象都很正常，没有任何不对。因此，不用批评自己，只要觉察一下心跑到那里去了，然后很温柔地将注意力带回来呼吸就可以了。
>
> 呼吸一直都在身体深处，回到呼吸可以让自己沉稳下来，让心安住。
>
> 现在，觉察自己躺在这里，吸气的时候想象气息充满全身，呼气的时候气息从全身呼出去。
>
> 现在，放下对呼吸的觉察，纯粹躺在这里就好了。
>
> 感觉身体自然的面貌，回到身体就像回家一样。
>
> 我们的生命本来就是圆满俱足的，安住在身心——自然的整体，安住在当下的圆满宽广中。

观念头：就是带着开放、好奇、善意的态度去观察我们的想法、念头、情绪等。这个练习的具体方法包括 4 个步骤。

（1）注意（Notice）：注意到有一个想法、情绪的存在。

（2）命名（Name it）：给这个想法或情绪命名。如果担心下周的某项工作进展，可以简单命名为“担心”；做白日梦，想到自己中六合彩，可以简单命名为“臆想”。你可以根据自己的喜好去命名，没有限制，简单、自己喜欢就可以。

（3）随着它（Let it be）：看看是否可以随着这个想法或情绪的自然起伏，而不是去压抑或回避。通常这些想法或情绪会自己平静下来。

（4）呼吸（Just breath）：放松地把注意力放在呼吸上。

具体的练习引导如下（10 ～ 15 分钟）。

首先找个放松而警觉的姿势安顿下来

你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上。

挺直后背，放松肩膀，把自己想象成为宁静而稳定的一座山

（短停顿，如 1 分钟）

把注意力放在呼吸上　觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿

（长停顿，如 3 分钟）

接下来，带着开放和好奇，去觉察你的想法和情绪　仍然保持对呼吸的觉察，呼吸就像是内心的家，让心不会漂流得太远

让注意力继续安放在呼吸上。

如果觉察到一个想法，你可以给它一个名字，比如“担心”“想工作”“计划”。不需要去控制它，带着善意观察它

轻松地把注意力放在呼吸上

（长停顿，如 3 分钟）

如果你感到自己太分心，而且想把注意力安放在呼吸上，可以把手放在肚子上，这样可以帮助你更容易去觉察呼吸。

> （长停顿，如 3 分钟）
>
> 现在，以放松的心情结束练习，把注意力带回来。

开放性觉知：是对任何觉知的事物保持觉知，类似于“我觉知到我觉知到了……”，训练的是开放的注意力。一些初学者刚开始时可能会摸不清头绪，但随着练习次数的增加，会逐渐体会到更强的觉知力。这个练习可以从正念呼吸开始，之后再转入开放性觉知练习。

练习引导如下（5 ～ 10 分钟）。

> 首先找个放松而警觉的姿势安顿下来
> 你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上
> 挺直后背，放松肩膀，把自己想象成为一座宁静而稳定的山。
>
> （短停顿，如 1 分钟）
>
> 把注意力放在呼吸上，觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿
>
> （长停顿，如 3 分钟）
>
> 现在进入开放的注意力，去觉察你当前所觉知的任何事物，如环境的声音、温度的变化、看到的事物、任何的情绪。
> 你所觉知到的任何的对象都是觉察的对象
>
> （长停顿，如 3 分钟）
>
> 现在，以放松的心情结束练习，把注意力带回来

正念行走：就是在行走中进行正念练习。可根据当时的环境而采用直线来回或环形来回的方式：直线来回是沿着一条长而直的道路，十米左右最好，从一端走到另一端。当走到路尽头时转身回来继续行走。感觉劳累时，可在道路的一端站立停留休息，然后继续进行正念行走。环形来回是沿着一个大环形道路从容步行，方法同直线道路一样。

练习引导如下：

> 从站立不动开始练习。首先关注身体，将注意力集中在脚部，注意脚底与地面接触的感觉。
>
> 现在，往前迈一步，专注地抬起一只脚，觉察脚是如何向前移动的，然后专注地放下脚，觉察身体的重心是如何转移到这只脚上　短暂停留，换另一只脚开始。
>
> 注意行走中脚的抬起、移动、放下，注意脚部、小腿等部位的各种感觉
>
> 行走中保持自然的呼吸，不加控制。
>
> 当转身时，全然地转过去
>
> 正常呼吸的时候，步伐可以比平常慢一点，但也不用太慢。如果你愿意，可以保持步伐和呼吸协调一致　抬脚的时候，吸气，向前迈步的时候，呼气。

正念漫步：与正念行走的练习类似，培育在行走中保持觉知力。同时也可以采取开放性觉知练习中的原则，除了在行走中保持对身体的觉察，还可以保持对外部环境，比如森林里的树木、阳光、温度、气味等的觉察，以及对情绪和想法的觉察等。

对于初学者来说，可以从在优美的自然环境中进行正念漫步练习开始。

有几个常见的与正念练习相关的问题：

问题 1：正念与冥想是什么关系？它们有何异同？

- 冥想泛指“精神的训练”，所以它包括不同的训练方法，比如瑜伽冥想、腹式呼吸冥想、咒语冥想，以及正念冥想等，从这个角度，冥想比正念的范围更广。而正念指的不仅仅是一种训练，也可以指一种状态，一个特质，或是一个能力，它所涵盖的维度比冥想的更多。
- 除了在少数科研类的文献资料以外，人们并不会非常严格地去选择用词，所以可能会出现正念与冥想互用的情况。为了力求准确，本书在引用研究资料和引言中，尽力保持原有的词汇，将正

念和冥想区分出来。

问题 2：怎么知道我是做对了还是做错了？怎么知道我有没有进步？

这是一个极其重要的，也非常自然的问题。在传统的管理学教学里，有一句话叫“What you measure is what you get”——你衡量什么就会得到什么。在一定程度上，这是一个非常有效的办法，比如公司的财务情况、客户满意度、研发投入的比重、员工流失率，等等。但同时，我们也应该了解到量化管理的局限性，有一些要素，如企业文化、价值观，这些对于企业的长期发展至关重要，但到目前为止，尚未有非常有效的量化工具。这个情形同样适用于正念练习。

对于初学者，相对普遍的情况是“希望能够100%地按照指引去完成”。这种想法再正常不过了。在学开车时，方向盘、油门、刹车、车灯、挡位，我们都想问问教练如何去完成每一个部分的细节动作，生怕做不对。对于刚踏入职场的毕业生，刚开始上班的几天，也是不知该如何表现，一脸茫然。所以，在正念工作坊中，有些学员会问：“坐姿有什么要求？手要怎么放？”有些学员太过于去听指引并要求自己做得丝毫不差，甚至表示“我都不知道该怎么呼吸了？”

在初学阶段，第一个指导原则就是“放松地去做”，而不要太在意是否“做对”。正念练习与学开车的最大区别是，正念练习的差别主要在有效性上，也就是好的练习能够带来更有效的正念觉知水平的提升，但不会出现类似“把前进挡当作倒车挡”这样的错误，即使是不有效的正念练习也不会带来害处。所以，重要的是去享受正念练习过程中探索所带来的惊喜。

在正念工作坊中，在做第一次正念呼吸之后，通常有如下几种不同反馈：

- “我发现原来我的思绪很乱，根本没办法专注。”
- “很平静、很放松，都快睡着了。”
- “我想象我的呼吸像一朵白云，想象我的身体飞起来，那个感觉

很美妙。”

- “感觉心更静了，也更敏锐了，可以注意到原来没有注意的东西，比如空调的声音。”
- “没有什么感觉 ”

这里引出正念练习的第二个指导原则，“无论你的练习体会如何，只需要继续按照指引放松去做”。这是因为一方面每个人的正念练习体验会差别很大；另一方面，同一个人在不同时期的练习感受也会有很大差别。那是否就意味着不需要在课堂中去分享练习的感受呢？分享感受有什么作用吗？将练习的感受分享给正念老师，最重要的作用是他/她可以给你直接的反馈和针对性的建议，而这也是刻意练习能够快速取得进步的关键。

针对第1种“发现我的思绪很乱”的情况，其实是特别好的学习收获。一位非常资深的老师曾经说过：“我应该给这个发现一个奖章，因为这表明你了解和接受了自己思绪很乱的事实，而在此之前，你可能并没有真正地理解和接受这个事实。这可能会开启你深入去进行正念练习的一道门。”但同时，从学员角度，与这个经验相关的想法可能是：“正念练习感觉也一般嘛，也没有给我带来降低压力、平静这样的感觉，它的作用可能被夸大了，要不就是我不太适合练习正念，还是算了。”这种想法可能会阻碍学员去进一步深入探索，所以正念老师需要把其中的原因和道理讲清楚。

针对第2种“快睡着”的情况，首先应该肯定的是正念练习确实有助于睡眠，同时，正念老师可以说明正念练习的目标是提升正念觉知水平，可以练习去觉察困意，或通过睁开眼睛来缓解困意。

第3种“通过想象，感觉很美好”的情况，与第1种情况相反，虽然感觉很好，但并没有按照正念练习的指引去将注意力放在呼吸上，而是任由注意力发散到一些联想中，所以这样练习并不能有效地提升正念觉知水平。

第4种“感觉到平静、感官更敏锐”是在良好的正念状态下的自然结果，这种良好的感觉是正念练习的一种回报，也会支持学员继续练习下去。正念老师可以提示学员不要被这种好的回报给束缚了，每次练习都可能有不

同的体验，不要去期待美好的体验，而是让它自然地发生。

第 5 种情况“没有感觉”，首先是肯定这也是一种常见的状态。如果把正念练习比喻为一次登山的旅程，那么每次的 10 ～ 15 分钟也许并不能体会到多大的变化，但经过一段时间积步有跬，周围风景豁然开朗，会突然发现自己有相当大的变化。正如一位学员的心得分享所描述的：

正念这门课程对人的帮助是潜移默化的，可能你并没有特意做什么，但是不知不觉中从身体到思维都在发生改变，越来越体现正念的奇迹

正念练习是一种大脑心智的练习，其变化影响并不能像身体训练，比如游泳、健身、跑步那样有一种直接的比照。有一个方法是通过对照自己的状态和常见的正念练习的不同阶段的体验，来进行了解。

Shinzen Young（真善）是一位著名的美国正念教师和神经科学研究顾问，在《正念是什么》一文中，他描述了正念练习的 10 个不同阶段体验。

1）“刚开始”

这个阶段我们的主要精力是去了解该怎么做及自己是否做对了。我们会陷入思考中，并且身体可能有些不适应（比如无法保持坐直的姿势）。

2）“得其形”

我们开始熟悉这些正念练习的形式，我们可以安顿下来并进行练习。我们可以觉察到不同感官经验，而不太会被它们“带走”了。比如，我们可以觉察到自己脑子里的画面，接着有自我对话，接着有情绪所引发的身体感受，接着又有画面，等等。

3）“体验明显的变化”

我们开始觉察到这些经验的“来”和“去”，比如，我们可以觉察到情绪（如愤怒）所引发的身体紧张的来和去（“紧张”和“不紧张”）。

4）“体验到细微的变化”

我们可以开始觉察到每种感官体验的变化。比如，在情绪的身体感受方面，我们不但可以知道愤怒时身体的紧张，还可以觉察到紧张的强度的

变化。

5）“发觉底下的波澜”

此时，我们不但可以觉察到每种感官体验的变化，还可以觉察到这些变化其中的许多变化。比如，我们不但可以觉察到愤怒时身体紧张强度的变化，还可以觉察到这些变化中的众多波动的升起和消失。

第6～10阶段分别是：“有节奏的升起和消失”“消失变得更丰富”“升起变得更丰富”“时间开始弯曲”和“在源头起舞”。后面的阶段主要是非常资深的正念练习者的体验，普通的练习者很少能达到这些阶段，有兴趣可以参考 www.shinzen.org 深入了解。

问题3：这么多练习，我应该从哪个着手？

一般建议先从“静”和“相对固定的对象”，特别是正念呼吸开始。正念呼吸的好处是身体的“静”可以减少干扰，相对容易去体验对当下的专注。此外，专注于呼吸上，是一个很简单的指引，容易上手。每个人都有呼吸，这是个随身携带的工具，非常方便。

很多的练习方法，包括瑜伽、气功、太极等，都特别强调呼吸。这是非常有科学道理的。呼吸与心理状态是互相影响的，也就是说心理状态影响呼吸，而同时，通过改变呼吸也可以改变心理状态。2010年，比利时鲁汶大学的 Pierre Philippot 教授进行了两个研究：

第一个是记录不同心理状态下的呼吸模式（①膈式呼吸、胸式呼吸，还是两者都有；②通过口部呼吸、鼻子呼吸，还是两者都有；③频率变化情况；④振幅变化情况；⑤是否有停顿），例如开心时、愤怒时、恐惧时或悲伤时，结果表明不同的心理状态有明显不同的呼吸模式，而且这些模式即使在不同人中有共性。这也很符合我们的直觉和生活经验，当生气时，胸闷、气短；开心时，呼吸则很深，而且胸腔也很放松。

在第二个研究中，参与者被告知参与一项呼吸对心血管影响的研究。参与者要按照第一项研究中发现的不同的呼吸模式去进行呼吸，结果发现，仅仅是按照不同的模式去呼吸，参与者的心理状态就发生了改变。

这些实证研究证明了呼吸与心理的相互影响关系。而最近，斯坦福大学的 Mark Krasnow 及其他研究人员进一步揭示了背后的机理。发表在 2017 年 3 月的《科学》杂志的研究表明，在脑干（脑部除了大脑、小脑、间脑以外的区域，负责调节复杂的反射活动，包括调节呼吸作用、心跳、血压等，对维持机体生命有重要意义）中有一小组神经元连接呼吸与心的状态。研究者猜测这些神经元并没有控制呼吸，而是持续地将呼吸的信息传递给脑干的其他结构，而后者将其传递给大脑的每个部位并引发"激发"，例如将我们从睡眠中唤醒，及维持我们的警觉等；如果"激发"过度，将导致我们的焦虑和苦恼。

这些研究再次说明为什么呼吸对于身心健康是如此关键。

正念呼吸是一个可以随时随地去做的事，而且自身又是如此愉悦。我最喜欢的引导来自一行禅师：

正念呼吸，将平静和谐带入身体。

正念呼吸，识别和拥抱我们的出息入息，就像母亲回到家里，温柔地把孩子抱在怀里一样 一两分钟后，你会惊讶地发现呼吸的质量改善了 吸气渐渐深长，呼气渐渐缓慢，呼吸越来越安详和谐

吸气，我觉知到入息变得深长。

呼气，我觉知到出息变得缓慢

当你留意到呼吸渐渐变得更安详、缓慢和深长时，你可以把这份安详、平静与和谐的感觉送到全身 在日常生活中，我们可能忽视或没有照顾好身体，现在正是回到身体这个"家园"的机会 觉知到身体的存在，重新认识和了解它，跟它做朋友吧。

呼吸变成乐趣，释放身体的负能量。

这个简单的练习对于工作会带来非常大的帮助。对于我自己，印象最深刻的是呼吸如何帮助我成功完成第一次公共演讲。那是 2012 年 4 月，我第一次代表公司在美国丹佛的一个国际会议上进行演讲，用英文进行，

时长20分钟。一方面是对于公共演讲，特别是用英文进行，缺乏经验；另一方面，“代表公司”的责任进一步加大了我的压力，这不仅关乎我自己的表现，也是公司的对外公众形象问题。会议前，我进行了不下10次的演练，并用iPad录制，对材料烂熟于心。即便如此，在正式演讲的前1个小时，还是感到抑制不住的紧张和心跳加速。于是，我开始尝试正念呼吸练习，逐渐地感觉到一种内在的平静和增强的信心。在登台后，第一件事是稳住呼吸，然后说出准备好的第一句话，接下来，我的注意力开始完全放在演讲的内容上，心情也逐渐地放松下来。第一次的英文公共演讲，虽然还有很多待改进之处，但通过正念练习让我可以镇静地去面对，这本身就给了我相当大的信心和自我效能感。

正是因为强大而直接的效果，正念呼吸练习通常被作为一项基础的练习。在习惯正念呼吸练习之后，可以再进行身体扫描、正念行走、开放式觉知等练习。

以上只是个普遍性的建议，每个人可以根据自己对不同练习的喜好去选择。此外，不同的练习会带来略微不同的效果。

德国一流研究机构马克斯·普朗克学会（为纪念德国著名量子论创建者，物理学家马克斯·普朗克而命名；共有32名研究员获得诺贝尔奖）进行了一项研究，提供给初学者四种不同的正念和冥想练习：

- 正念呼吸
- 身体扫描
- 慈心练习
- 观察念头

研究表明，这些正念和冥想练习带来更多的正面情绪，更多精力，使人更专注于当下，并减少分心。同时，不同的正念练习也有其分别的针对性。

- 身体扫描：最有利于对身体的觉知，减少想法，特别是减少负面想法以及与过去和未来相关的想法。
- 慈心练习：最有利于提升对他人的温暖和积极的想法，也最能提高自身的温暖和积极情绪。

■ 观察念头：最有利于提升对自己想法的觉察，并减少对他人的评判。

每个人可以根据自身情况进行更有针对性的练习。

问题 4：有没有与工作场所相关的正念练习？

诺曼·菲舍尔是美国最著名的禅师之一，曾任旧金山禅修中心的主持，并教导众多的企业家和经理人进行正念练习。他设计了一些简单，只需 1 分钟，特别适合于工作场所的“迷你”正念练习，包括如下内容。

（1）三个呼吸。

a）第一个呼吸时，全然将注意力关注在呼吸上。

b）第二个呼吸时，全然放松身体。

c）第三个呼吸，提醒自己，“现在最重要的是什么？”

这个练习在以下的工作场景中会有特别大的帮助：

a）重要谈话前。

b）当有一些话激发了我们的强烈情绪时。

c）工作时开始有些分心，不自觉地想去看社交媒体（如微信）和电话。

d）会议前。

这个练习做得越多越好。我个人的经验是在每工作 1 个小时或是休息期间，包括起身去倒水、冲咖啡，或是上厕所时，都是进行三个呼吸的好时机。

（2）椅背法。

当我们准备坐下与同事、客户或其他人开会前，把手放在椅背上，去觉察手与椅子接触的感觉，然后让这种感觉提醒自己，“对于这个会议或是对话，我的最高意图是什么？”例如，当我们要给同事一个反馈建议时，我们的最高意图是希望他/她可以进步，做得更好，但也会担心他/她听到意见时会有失望、抵触、不理解，甚至愤怒的情绪，所以我们可能会忘记我们的最高意图。在坐下前，花 10 秒的时间，让心回归到当下，回归到我们的最高意图，将非常有利于会议的顺利进行和这些意图的实现。

（3）会议前的“到场登记”（check-in）。

在我们的日常工作中，会议占据了大部分时间。有一项统计，中层经理们花了35%的时间在会议上，而高层经理则会花50%的时间在会议上。高效地进行会议对提升运营效能重要。影响会议效率的一个因素是参与者的注意力并没有在会议上，特别是在会议开始阶段，参会人因为手头上都有不同的工作，所以注意力很可能还停留在原来的工作中。一个很普遍的现象是在会议的前10分钟，参会人员或三三两两在互相讨论刚刚在手头上处理的、与会议无关的事情，或是对着电脑继续处理事务。虽然参会人员的非正式交流对于促进相互了解有帮助，但在正式会议中这并不是有效的安排。

一个简单、有效的方法是在会议开始时，会议主持人请参会人员一起进行1分钟的“到场登记”（check-in）：邀请大家一起进行三个呼吸的练习（更简单的方式是请大家放下手头的事情，一起安静地坐1分钟，让思绪沉淀一下），接着将注意力放回到本次会议上。这个简单的1分钟，快速有效地使参会人员的思路更清晰、专注，进而提高会议的效能。

***

让我们回到本章的开篇问题，为什么正念商业论坛会邀请冲浪高手克里斯·贝尔蒂什来演讲？克里斯·贝尔蒂什在至暗时刻如何能保持平静和清晰？当我们理解了正念的作用之后，也许自己就可以发现其中奥秘。

我们还可以从中国传统的文化里来理解正念的重要性。杜维明先生是现代新儒家学派的代表人物，北京大学高等人文研究院院长，他这样说：“《大学》里所提倡的修身、齐家、治国、平天下，从修身，到齐家，到治国，到平天下，绝对不是线性思维。不是先修好身再齐家，家齐了再来治国，国治了再天下太平，不是这样的。《大学》有一句‘自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本’……所以《大学》里的‘学’很重要，学是‘觉’，有人说这是佛教的影响，其实‘觉’在佛教传来之前就有了，就是‘学，觉也’。学，不是掌握知识，不是掌握技能，主要是学做人，培养人格。”包括儒家在内的传统文化一直以来都在强调治心、培养正念觉知的重要性。

越来越多的人开始意识和体会到正念的好处和重要性。畅销书《人类简史：从动物到上帝》和《未来简史：从智人到神人》的作者、著名新锐历史学家尤瓦尔·赫拉利在书的致谢中说："感谢我的老师萨蒂亚·纳拉扬·戈恩卡，他教导我内观禅修的技巧，使我能够观察事物的真相，更了解心灵和世界。如果没有过去15年来禅修带给我的专注、平静及见解，我不可能写出这本书。"

全球最大的对冲基金，资管规模约1 600亿美元的桥水联合基金的创始人瑞·达利欧说："我每天都要冥想20分钟，除非那天特别忙。如果特别忙的话，我反而会冥想40分钟……我从1968年或1969年开始冥想，它彻底改变了我的生活。当时我只是个普通、极其普通的学生（当时达利欧正在长岛大学读书），它让我心思澄明，让我独立，让我的思绪自由翱翔，它赐予了我许多天赋。"

我自己正是正念练习的受益者。在我从事正念教学工作之后，最让我感到振奋和鼓舞的是，正念不但对我有用，也在其他人身上发生实实在在的作用。我的正念工作坊学员反馈包括：

"当你看到变化真的在某个人身上发生的时候，那个给你带来的信念是非常深刻的。原来改变是可以真的发生的！"

"我的状态一旦调整之后，每一个瞬间好像都属于自己，哪怕这件事情是我以前不喜欢做或是不愿意接触的，学习了正念之后，所有这些都没有所谓的别人的时间。"

"在身体和思想层面都有了更深层次的觉察，那种感觉非常美妙！学到了特别简单、实用、有效的方法，又非常深入地引发了我的觉察和思考欢迎加入正念的队伍，这里充满了智慧和愉悦！"

***

第三章　提升心力

如何建立领导者和企业新的竞争优势，焕发生命力

每个人心里都有两匹狼。一匹狼叫邪恶，它代表愤怒、嫉妒、愁闷、反悔、贪婪、骄傲、自怜、罪恶感、反对、仇视、欺骗、虚伪。另外一匹叫美好，它代表喜乐、仁爱、和平、忍耐、恩慈、良善、信实、温柔、节制、诚恳、关心、同情。哪匹狼会赢呢？你在喂食的那一匹。

——印第安谚语

一、新的竞争优势：管理者的心理资本

2000年4月，在位于北京建国路的中粮广场的一间办公室里，公司员工个个神情紧张，好像没有主心骨似的，谈论着如何找新的工作，如何与公司进行离职谈判，这就是我当时所在的一家与阿里巴巴齐名的互联网公司的真实情况。我当时所服务的公司于1999年4月成立，成功获得了3 000万美元的投资，同期的阿里巴巴只有2 500万美元的融资。公司疯狂扩张，3个月内，从100人增长到600人，从全国的3家城市办公室扩张到13家，每个月的业务以30%的速度增长，并在美国设立了办公室，准备在纳斯达克融资1亿美元。公司的业绩管理每个月都定下指标，几乎每个月都是一个商业战役，员工大多处于紧张的状态中，一方面对新的互联网时代的到来充满兴奋和憧憬；另一方面也是将信将疑：这些真的能发生吗？在网上进行国际贸易？而当时互联网刚刚起步，网上只是能展示企业和产品的信息，而公司宣传的是全面的线上贸易，包括选择产品、选择供应商、贸易洽谈、发货、物流方式选择、物流企业选择、海关申报、检验检疫申报、确认收货、付款，以及客户服务等所有步骤。现状和设想中的模式存在着巨大的鸿沟。当时，各种投资银行的研究报告和媒体在热烈地讨论各种模式，从B2B、B2C到C2C，B2B又分为行业B2B、跨国贸易B2B，各种眼花缭乱的模式讨论。

这一切在2000年4月纳斯达克崩盘、网络股破灭时戛然而止。媒体

出现了各种评论，诸如“历史上最大泡沫破灭”“互联网经济真的是有可行性的吗”“目前为止，互联网还没有找到赢利模式”，从唱多到唱空只是一夜间的事情。我所在的公司开始采取各种应对措施，从裁员到管理层变更，折腾了近半年后，如同众多的创业企业一样，销声匿迹了。

作为参与和见证互联网发展的历史潮流的一分子，我深深感受到创业核心团队的各种不易，一方面是对未来模式大方向有一定的信心；另一方面是各种的未知、不确定、来自投资人的压力，以及在短期之内上市的急切。遗憾的是，我们的创业核心团队没有足够的心力来坚持渡过这段困难并扭转局面。

面对纳斯达克上市遥遥无期，互联网业务模式是否能赢利还不确定的情况，在众多创业企业纷纷改弦易辙的同时，马云却做了个与众不同的决定。一方面是大幅缩小规模，控制成本；另一方面是改变业务模式，从能满足当时市场需求的简单业务做起。这个战略调整是阿里巴巴能够长期发展的一个分水岭，为 18 年后成为世界级的企业奠定了基础。事实上，许多成功的故事都有类似的情节，例如大家最熟悉的红军长征的故事：红军坚定了目标，没有选择与敌人直接对抗，而是进行了伟大的长征。

在面临诸多的不确定性、海量的信息干扰、团队的担心和疑问、巨大的生存和发展的压力时，领导者的什么能力和品质能带领团队走出困境？

用中国的词汇说，就是“定力”。用国外的学术语言说，就是心理资本。

著名的组织行为学专家、管理学教授弗雷德·卢桑斯于 2004 年提出心理资本（Psychological Capital）概念。心理资本是企业除了经济、人力、社会三大资本以外的第四大资本，在企业管理中，尤其是在人力资源管理方面发挥着越来越重要的作用。心理资本的概念和理论给我们这样的启示，那就是管理者应该从心理学的角度拓宽管理视野，掌握帮助员工提升心理素质的方法和心理辅导的技术，引导员工以积极的情绪投入工作，从而激发团队活力和激情，促进工作绩效提升。

表 3-1　企业的资本

传统的经济资本	人力资本	社会资本	心理资本
有什么	知道什么	认识谁	自己是谁
• 财务资本 • 资产（厂房、设备、专利、数据等）	• 经验 • 教育 • 技能 • 知识 • 思想	• 关系 • 联系网络 • 朋友	• 自我效能 • 希望 • 乐观 • 韧性

心理资本包含以下几个方面的内容。

- 自我效能：人们对于自己能够完成某一特定任务的可能性的估计，通俗来说，就是自信
- 希望：一个没有希望、自暴自弃的人不可能创造什么价值。
- 乐观：乐观者把不好的事归结到暂时的原因，而把好事归结到持久的原因，比如自己的能力等
- 韧性：从逆境、冲突、失败、责任和压力中迅速恢复的心理能力。

对于企业而言，拥有出色的企业精神、团队文化，心理资本优秀的管理者和员工，就具备了最有价值的核心竞争力。正是由于这个原因，使得很多卓越的企业敢说，你能挖走我的人，但你不能复制我的精神和文化！这些企业在自我效能、希望、乐观和韧性方面都表现出色，就能在困难中发挥出定力的作用。阿里巴巴的成功在很大程度上要归功于马云的超强心理资本。

你可以按如下量表自测一下自己的心理资本。

下面一些句子描述了你是如何看待自己的。在右侧栏中圈出相应的数字。

（1= 非常不符合；2= 不符合；3= 有点不符合；4= 有点符合；5= 符合；6= 非常符合。）

	1	2	3	4	5	6
自我效能						
• 我相信自己能分析长远的问题，并找到解决的方案						
• 与管理层开会时，在陈述自己工作范围之内的事情方面我很自信						
• 我相信自己对公司战略的讨论有贡献						
• 在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标 / 目的						
• 我相信自己能够与公司外部的人（比如供应商、客户）联系，并讨论问题						
• 我相信自己能够向一群同事陈述信息						
希望						
• 如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来						
• 目前，我在精力饱满地完成自己的工作目标						
• 任何问题都有很多解决方法						
• 眼前，我认为自己在工作上相当成功						
• 我能想出很多办法来实现我目前的工作目标						
• 目前，我正在实现我为自己设定的工作目标						
乐观						
• 在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果						
• 如果某件事情会出错，即使我明智地工作，它也会出错						
• 对自己的工作，我总是看到其光明的一面						
• 对我的工作未来会发生什么，我是乐观的						
• 在我目前的工作中，事情像我希望的那样发展						
• 工作时，我总相信“黑暗的背后就是光明，不用悲观”						
韧性						
• 在工作中遇到挫折时，我能够从中恢复过来，并继续前进						
• 在工作中，我无论如何都会去解决遇到的难题						
• 我能独立应对那些不得不做的工作						
• 我通常能面对工作的压力泰然处之						
• 因为以前经历过困难，所以我现在能挺过工作上的困难时期						
• 在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情						

心理资本的强弱直接影响工作业绩。有一个经常被引用的研究是宾夕法尼亚大学心理学家，也被称为积极心理学之父的马丁·塞利格曼对联泰大都会人寿保险推销员的研究结果。在所有推销行业中，平静地接受拒绝是员工必不可少的能力。尤其是在推销保险产品的时候，推销员碰钉子的比例高得令人咋舌。也正是因为这样，大约 3/4 的保险推销员在 3 年之内

就放弃了这份工作。塞利格曼发现，天性乐观的推销员在工作的前两年卖出的保险产品比悲观的推销员要多37%。而在工作的头一年，悲观者辞职的比例是乐观者的两倍。此外，塞利格曼还说服联泰大都会人寿保险公司聘请了一批特殊的应聘者，这些人的乐观测试的分数很高，但没有通过常规的筛选考试。这批特殊的保险销售在头一年卖出的保险比悲观者多21%，在第二年多了57%。

乐观者在推销行业的成功说明了乐观是一种重要的企业心理资本。推销员受到的每一次拒绝，都是一个小小的挫败。对挫败的反应是能否调动足够的激励继续努力的关键。随着被拒绝次数的增多，推销员士气低落，再次拨打电话变得越来越困难。对悲观者来说，被拒绝尤其难以承受，他们会解读为“我是一个失败者，我永远也卖不出一份保险”。但乐观者就不同，他们可能的解读是“我的方法错了”或者“那个人刚好心情很差”。乐观者把失败的原因归结于具体的情景，而不是本人，因此他们再打电话时就会改变策略。悲观者的心理暗示引发了绝望情绪，而乐观者的想法却孕育了希望的机会。

简单地说，当我们的心理资本超过了外界的挑战时，我们就可以引发变革、塑造未来。但如果我们的心理资本不够强大，我们就只能是随波逐流。用曾四度荣获美国心理协会（APA）最高荣誉奖项的哈佛大学心理学博士、著名畅销书《情商》的作者丹尼尔·戈尔曼的话来说就是：“一个人的成功，只有20%归诸智商，80%则取决于其他因素，其中最重要的是情商。情商是决定成功与否的关键。”

二、情绪机制

心理资本的核心是如何提升我们的情绪管理能力。我们首先要对情绪、情绪的作用机制及其神经基础有一个基本的了解。

情绪构成理论认为，在情绪发生的时候，有五个基本元素在短时间内协调，近似于同步进行。

1）认知评估：注意到外界发生的事件（或人物），认知系统自动评估这件事的感情色彩，触发接下来的情绪反应（例如，听到一个重要潜在客户拒绝销售提案时，我们的认知系统把这件事评估为对自身有重要意义的负面事件）。

2）身体反应：身体生理机能的自动反应，适应这一突发状况（例如在上述事例中，销售人员心跳加快、肌肉紧张却似乎没有力量，甚至有点想作呕的感觉）。

3）感受：体验到的主观感情（例如，此时，销售人员主观意识察觉到这些意外，自我评估为“失望”）。

4）表达：面部和声音变化表现出正在发生的情绪，向周围的人传达情绪主体对一件事的看法和他的行动意向（例如，销售人员的脸耷拉下来，垂头丧气）。

5）行动的倾向：情绪会产生动机（例如，失望的时候可能希望自己安静一会儿，平静一下，或是希望找人倾诉，寻求安慰）。

这五个元素在短时间内发生，其实有先后，其中认知评估和身体反应及感受在前，而表达和行动倾向在后，是情绪反应的外在显现。如果要改善情绪及其影响，还要从根源，特别是从认知和身体反应着手。

1. 不同的人对于同一件事的情绪反应不一样是因为每个人都有自己的情绪认知模式

认知心理学家认为，造成情绪的直接原因其实不是外部事件，而是我们对事件的判断。比如，奥运会上获得铜牌的选手比获得银牌的选手更高兴，前者庆幸自己获得奖牌，后者则遗憾没有拿到第一。玛格达·阿诺（Magda Arnold）在 20 世纪 60 年代最先提出，在外界事件发生后，大脑的边缘系统会自动判断这件事对我们是好是坏，根据事件定性，我们

下意识地决定是喜欢还是厌恶这件事，因此产生情绪。情绪成为我们的动机，使我们接近或是避免刚刚发生的事件。理查·拉萨鲁斯（Richard Lazarus）对这个理论做了一点修正，他认为情绪的判断过程分为两步：我们首先判断这件事对我们的重要性，然后判断它是好是坏。每个人判断重要事件的标准都不一样，一般来说，会对以下要素造成影响的事件就是重要事件：健康、自尊、目标、经济状况、尊重和对自己重要的人。

从认知的角度看，之所以不同的人对于同一件事的情绪反应会不一样，是因为人们对于这件事的认知是不同的。比如，当一位领导对下属说："中午到我办公室一趟。"如果这位下属的认知模式是"领导很重视我，是不是有重要的任务"，那么，听到这句话，这位下属的情绪反应是积极的；但如果下属的认知模式是"我总是做不好事情，会不会哪里做错了"，那么，听到这句话，这位下属的情绪反应可能就会是担心、惴惴不安的。

我们的心作为一个复杂系统是受到多方面因素影响的，对事物的认知也是一样。比如说，如果你傍晚刚到家，家里的光线有点暗，卧室里有一条弯曲的领带。你小时候被蛇咬过，在你推开卧室的那一刻，你可能以为卧室里有条蛇。在那一瞬间，对于那一个平常被称为领带的物体，你的认知就是蛇。我们的认知受到过去经验、记忆及外部环境等因素的影响。同样地，当你打开灯，清楚地看到那其实是一条领带时，你对它的认知也就立刻发生了改变。

认知模式则是我们长期积累下来的，站在旁观者的角度来看，似乎很容易看到这些模式的影响，但我们自己身陷其中而很难看到。我们的情绪认知模式几乎无时无刻不在影响着我们。最常用的例子是如何看待半杯水，有的人看到的是"真好，有半杯水"，有些人看到的是"不好，怎么只有半杯水"。当然，还有一种模式是"这里有半杯水，好不好取决于当时的情况"。认知模式就像是我们随时戴着的一副眼镜，如果这副眼镜是积极的，我们就可以看到更积极向上的世界；如果这副眼镜是消极的，我们看到的世界就更灰暗一些。

之所以我们很难觉察到自己的认知模式，可以用心理学上的认知一致

性理论来解释。人有一种驱力促使自己对客体产生一致的认知和行为，当认知失谐时，人会出现不适感，进而试图去减少它，减少失谐，有选择地去寻求支持信息或回避不一致的信息。如果仍然无法调和，即认知失调，就会导致心理紧张。人为了解除紧张会使用改变认知、增加新的认知、改变认知的相对重要性、改变行为等方法来力图重新恢复平衡。

关于认知的一致性要求和自我合理化的过程，我们日常最常见的例子就是如何看待抽烟的问题。一个人抽烟，他不是不知道抽烟对身体不好，但还是想抽烟。他的内心在挣扎，这种认知上的不一致令他充满了压力，于是他可能会采用以下一些合理化的过程。

1）改变自己的认知：抽烟让我保持清醒，这说明抽烟对身体好；抽烟让我增加灵感，很多艺术家都抽烟。

2）增加认知：是的，抽烟不好，但是我们没有办法避免所有的危险；抽烟让我和其他朋友保持好的关系；抽烟是独立人格的表现。

3）减轻认知的重要性：抽烟对身体的影响也不是很大，但和朋友关系好是很重要的，有灵感是很重要的。

4）批评自己未选择的选项：不抽烟的话，我那些烟就浪费了。

5）交流：和其他抽烟的伙伴们交流，获得支持。

6）压抑想法：抽烟对身体不好？你在说什么我听不懂。

经过这样的合理化过程，虽然他知道抽烟不好，但对于抽烟的行为有了不同的认知。这种认知在其他人看来可能是不合理的，但对于他来说确实是合理、有其自洽的逻辑的——如果不自洽的话，他就会感受到压力、焦虑或沮丧等情绪。由于认知模式的自洽性，所以要改变不是容易的事情。

此外，认知模式几乎是自动就产生情绪的，并不是说有一个缓冲时间去选择“该如何认知”，当下属听到“中午到我办公室一趟”，他/她的情绪几乎就是按照认知模式的作用马上产生的，这个过程非常短暂，在没有刻意训练的情况下，很难被觉察到。

我们几乎不可避免地会受到认知模式的影响，所以我们看待世界的方式就几乎无法做到客观和全面。但如果我们可以不断地觉察自己认知模式

的局限性，就可以更趋近真实的世界，也就有了更大的智慧。

2. 情绪脑不同于认知脑，做好情绪管理不能仅仅停留在“认知”层面

虽然认知模式很重要，但仅仅依靠认知的调节还不能解决所有的情绪问题。大脑中主要与情绪相关的部分叫边缘系统，从人的侧面看，它位于大脑的中部。大脑中主要负责认知的部分叫皮层，位于大脑的上部。大脑的不同部分有不同分工，但同时它们也是相互关联的。通俗的理解就像是“理智与情感”，在这两者没有冲突的情况下，我们处在很好的状态。在面对一些挑战的时候，有时我们的理智战胜了情感，但有时我们也会情绪爆发，丧失了理智。

边缘系统中的两个重要部分——杏仁核（Amygdala）和海马体（Hippocampus），随着神经科学的普及，已经被很多人所熟悉。杏仁核（Amygdala），与情绪反应、记忆、决策等相关。它有调节内脏活动和产生情绪的功能，会引发应激反应。当遇到紧急情况或是特别不想面对的情形，如上台演讲，心理学家会把这样的情形描述为被杏仁核绑架了，这时就会回到原始人面对危险的状态，大脑一片空白，进入逃跑—僵硬—战斗的模式，形象地说，进入了“宕机”模式。边缘系统的另一个重要部分海马体（Hippocampus）则是形成长期记忆的必要部分。在伦敦国王学院神经科学家桑德琳•苏瑞的TED（Technology Entertainment Design，TED）演讲中提到，在人类海马体内，每天生长约700个新的神经元，这些新的神经元对于学习和记忆功能来说非常重要。在她们做的神经元生成与情绪抑郁相关的研究中发现，抑郁的动物的神经元生成在较低的水平，如果给它们服用抗抑郁剂，增加了新生的神经元，抑郁的症状就减轻了。在边缘系统中，还有一个部分是脑岛（Insula），它与身体觉知、情绪处理、人际关系体验相关。脑岛像身体的哨兵，能够觉察到情绪在身体上的反应。

位于大脑上部的皮层进化程度更高，控制着一些高级思维分析活动，

而越往下越为原始，也越不受理性的控制。在多数情况下，我们的大脑皮层可以对边缘系统进行有效的控制，也就是说我们的理性可以控制局面，但也有一些情况，情绪脑占了上风。这个神经科学知识，帮助我们进一步了解到我们日常生活经验中的一个常识：有时候，光讲道理（理性认知）是没有用的。

丹尼尔·西格尔在《全脑教养法》中，将情绪爆发分为两个层次。一个是“上层情绪”，例如孩子决定发脾气。他有意识地选择行动，仿佛主动按下发脾气的按钮开始恐吓你，直到得到他想要的东西。尽管他的表现很夸张，但他仍然可以随时停止发火，特别是在你满足了他的要求或者提醒他继续这么做的后果的时候。他可以停止是因为当时他使用的是自己的上层脑，也就是理性思维，他可以控制自己的情绪和身体。另一个是“下层情绪”。当孩子变得心烦意乱，以至于根本无法使用上层大脑，这时爆发下层情绪。例如，当你临时变卦，说不给他/她买一个你之前已经答应好的玩具时，孩子可能突然开始大哭或是乱扔东西，甚至要打你。这种情绪下，孩子大脑的底层部分，特别是杏仁核，接管并劫持了大脑，应激激素充斥着身体，大脑的上层几乎不能正常运作，此时，孩子无法控制自己的身体和情绪，也根本无法使用高级的思维技巧，比如考虑后果、解决问题或者考虑别人的感受。

因为这两种情绪爆发的程度和影响不同，处理它们的方式也应该不同。对待“上层怒火”，必须快速设立牢固的边界，在情绪没有失控成“下层怒火”时快速解决。而对待“下层怒火”，则需要更多的耐心和安慰。选择恰当的处理方式的前提是我们能够识别出这两种不同的情况。

在管理工作中，也应该采取类似的方法，但却被许多经理人所忽略。沈先生负责地产项目的施工管理，因为工期紧，所以不允许有意外事件的发生。但偏偏就发生了一个突发事件。一天，施工过程中突然发现地下的一个水管被挖断了，水不断渗透出来，影响工地施工。原来，施工图中遗漏了这根水管的标记。这个突发事故导致了沈先生无法按期完成工作，他马上陷入了紧张的状态。面部紧张，语无伦次，身体僵硬，进入到了“下层情绪”模式。他马上向上级汇报。遗憾的是，他的上级并没有保持镇定

和以解决问题为首要任务，也没有帮助沈先生的上层脑重新运作起来，尽快解决问题，而是自己也陷入紧张和愤怒的情绪，开始批评沈先生前期工作不到位。沈先生和他的上级一并被杏仁核所劫持了，当然也就无法尽快找到解决方案。于是整个团队陷入越紧张越没有办法，越没有办法越紧张的泥潭里。等到沈先生和他的上级从“下层情绪”中走出来，开始理性思考解决方案时，已过去了大半天，工程仍停滞不前。

如果沈先生的上级能够及时觉察到沈先生已进入“下层情绪”，此时批评和愤怒没有帮助，而应该把所有人的注意力导向如何解决问题，那么不但危机处理会更有效，而且待危机处理后再来检讨事情的原因，也会起到更好的效果。

3. 情绪是心理和生理的状态，我们可以通过身体觉察情绪，还可以通过身体语言改变情绪

情绪不仅是主观感受，也是客观生理反应。情绪有客观的生理基础，这一个知识点很重要。在很多情况下，我们忽略了身体的感受，这就相当于忽略了一大半的信息去解决问题，当然不会是最有效的。

大多数人都可以理解强烈情绪的生理反应，比如紧张时的口干、心跳加快，甚至作呕的感觉；害怕时的腿脚发软、发抖；悲伤时的全身发凉、无力；喜悦时的胸口温暖的感觉，等等。2013 年芬兰的几位科学家对人的情绪在身体上的反应进行了研究，并将研究成果发布在《美国科学院院刊》上。研究表明，情绪的确会始终如一地影响我们的身体。在 5 个实验中，701 个参与者在电脑制作的空白图表上，针对不同情绪按照身体感觉涂颜色，反应强烈的部位涂成红色或黄色，反应较轻的部位涂成蓝色或黑色。结果可以看到，在开心时，人们几乎全身是红色或是黄色，在感觉到爱时，人们的整个胸腔基本都是黄色的，并且手臂是红色的，这种积极情绪下，我们的身体也能感觉到一种活力。而在焦虑时，虽然胸腔也是红色和黄色，表明我们有一种较强的能量，但是手臂和下半身是蓝色和黑色，就是一种

胸部烦躁但手脚却冰凉的状态。在抑郁时，全身几乎是蓝色或黑色，这是一种无力的状态。

一方面，当我们说“情绪蕴含在身体里”时，很多人并不以为然，甚至觉得这有点神神秘秘的；另一方面，很多人又会对于“某个人很有气场”这句话表示认可。这其中的原因，可能是许多人过于习惯理性的思考，而忽略了情绪和身体的信息。但这些信息是真实存在的，我们不可避免地受到影响。

心和身体的关系是一个复杂系统，它们之间是相互作用的。我们知道，我们的心理会直接改变身体语言，在心情感到振奋的时候，我们的身体是挺拔、放松的，在不确定或者是紧张的时候，身体可能会是蜷缩的、两手交叉放在胸口、做自我保护的。但刻意的身体语言是否会改变心理呢？哈佛商学院副教授 Amy Cuddy 在“如何用肢体语言重塑自己”的 TED 演讲中，介绍了一个实验，分别让人以自信、有力量的姿势和不自信、没有力量的姿势站立 2 分钟，结果表明：“以一个自信的方式站着，能够提高我们脑内的睾丸酮的含量，并且降低可的松含量（睾丸酮是一种支配性的荷尔蒙，可的松是压力荷尔蒙，在有力量的、展现出果断、自信和乐观的领导者中，睾丸酮含量较高，而可的松含量较低），可以提高我们的自信程度，提高人际交往中成功的机会。”研究说明，身、心是一个相互影响的系统，身体感受和反应在情绪处理上起到很重要的作用。

仅仅 2 分钟的身体语言的假装，就可以改善那一刻的情绪。如果我们可以持续把这种“假装”融入骨子里，就有可能实现一个长期的深刻转化。而这也是 Amy Cuddy 自己的故事：

她在 19 岁时，遭遇了一场很严重的车祸，整个人被扔到了车外，滚了好几圈，当醒来时，发现头部严重受伤。接着她从大学里休学，并被告知智商下降了 2 个标准差，这对她几乎就是个毁灭性的打击。作为从小被认为是有天赋的她，智商降低几乎就是威胁到她的身份认同的问题。当她试着要回到大学时，很多人都对她说：“你没有办法毕业的，还有很多可

以做的事情，试试别的吧。”她感到非常的无助：“当你的认同感被剥夺的时候，那个主要的身份认同，对于我来说，就是智力，而这个被剥夺的时候，再没有比这个更加无助的时刻了。”她没有放弃，开始拼命努力学习，最终得到了命运的眷顾，她比同学多花了四年的时间才毕业，然后说服了她的恩师 Susan Fiske 接收她进入了普林斯顿大学。她当时觉得：“我不应该在这里（我不值得在这里），我是一个‘骗子’。”在普林斯顿大学第一年演讲（对着 20 个人讲 20 分钟）的前一个晚上，她是如此害怕被揭穿，所以她打电话给 Susan，说不干了。但 Susan 说：“你不可以不干，因为我在你身上下了赌注，你得留下。而且，你要骗过所有人。你被要求的每一个演讲，你都要去照着做，而且你要一直讲，一直讲。即使你怕死了，脚软了，灵魂出窍了，值得你意识到这么一个时刻——‘天哪，我在做这个事情，我已经成为它的一部分，我正在做它。’”而这就是她在硕士五年期间所做的。后来，她去了西北大学，之后又去了哈佛。之后，似乎逐渐淡忘了这件事。一直到她在哈佛教学的第一年，她对整个学期都没有说一句话的一个学生说：“你要开口说话，参与讨论，否则你会挂科的。”这个学生到了她的办公室，一副被打败的样子，然后说：“我不应该在这里（我不值得在这里）。”这一刻，Amy 突然明白了两件事，第一件事是，“天啊，我再没有这种（我不应该在这里）感觉了”，她已经成为她想要成为的人。第二件事是，这个学生应该在这里。她可以“假装”，直到她成功。所以 Amy 跟她说：“你当然应该在这里。明天你就要‘假装’，你要让自己充满力量，你要走进教室，你将发表最棒的评论。”然后，这个学生就真的发表了最棒的评论，大家回过神，说道：“哦，我的天啊，我都没有注意到她坐在那里”。几个月之后，这位学生发生了巨大的转变。

长期的身体语言的“假装”可以被内化成为一个人的品性。

让我们小结一下情绪、作用机制及神经基础的相关知识：

（1）每个人都有情绪认知模式。

（2）情绪脑不同于认知脑。

（3）情绪有生理基础，我们可以通过身体觉察和改变情绪。

二、提升心理资本的方法

（一）提升心理资本最有效的方法之一就是正念练习

正念不就是“有意地、不做评判地专注于当下，而升起的觉知”，它怎么会提升心理资本呢？在培训和教练过程中，我注意到有很多人因为没有能够理解这两者之间的关联，所以错失了通过正念练习来提升情绪的机会，这很令人遗憾。而一旦理解了这个关联，就有可能通过持续的正念练习来提升心理资本。一位接受训练的高管说，在他第一次接受辅导的过程中，他虽然理解了正念的定义和要素，觉得有道理，也进行了一些正念练习，但还没有信服。直到在第二次辅导时，我跟他深入地说明正念对提升情绪的作用机制，他才真正地信服，开始真正投入正念练习中，并且很快体会到了正念带来的好处。这个案例给了我启发，在培训和教练过程中，仅仅通过练习本身还不足够，还需要详细地介绍背后的原理和研究结果，如下所述。

1. 正念有助于觉察和改变情绪认知模式

情绪认知模式很难被觉察，是因为它发生的过程很快。接收到一个外界刺激，比如公司领导说的“中午到我办公室一趟”，认知模式马上发生作用，然后就有了反应。著名的精神病学家维克多•弗兰克曾经说过：“在刺激和反应之间存在一个空间，这个空间就是你选择的自由和选择的能力。”这个空间越大，就有越强的掌控力，也就越有可能去觉察和改变认知模式。

在《高效人士的七个习惯》书中，讲述了弗兰克改变认知模式的动人故事。弗兰克尔是犹太心理学家，在第二次世界大战的时候，曾被纳粹关进死亡集中营，遭遇非常悲惨。他的父母、妻子、兄弟都死在集中营里，

被纳粹用毒气毒死了。而他本人由于被纳粹选作细菌实验的样本，侥幸活了下来。有一天在集中营里他突然体会到一种特别奇妙的感觉，后来他把这种感觉叫作人类的终极自由。他领悟到，尽管我现在失去了自由，尽管连最起码的生存条件都不具备，尽管我的生命随时可能被剥夺，但是有一点是别人永远无法剥夺的，那就是外界对我的这些刺激，我怎么想，我怎么看，完全是我自己的选择。换句话说，我的精神还是自由的，我的心灵还是自由的，这就是人类的终极的自由。于是他开始展开自己的想象力，设想，将来如果有一天走出集中营，可能会做什么事；如果站在课堂上给学生讲课，怎么讲这段经历。在这之后，他在集中营里的日子就不再像原来那样每天处于一种悲惨绝望的状态。他可以做很多的事，包括准备素材将来给自己的学生讲课，包括去帮助其他的狱友，鼓励其他狱友，帮助他们找回做人的尊严。

弗兰克没有被外界刺激（死亡集中营的悲惨遭遇）所摧毁，而是在外界刺激与反应的空间中，通过改变认知模式，获得了精神上的超越和自由。

正念练习能够扩大和提升在刺激与反应之间的空间。

当我们不做评判，专注于当下的内、外经验时，就会像是有“另外一个我”在观察自己一样，这就相当于把心从原来完全沉浸于的某些想法或情绪中抽离出来。比如当“领导让我中午到他/她办公室一趟，我有点担心，是不是自己的工作有做错的地方”，通过不加评判、专注于当下的练习时，就可以觉知到这个担心。

觉知，其实就是发现、观察、发觉，**它本身是没有选择性的，没有好恶之分的，它是稳定、平静的**。所以一旦有了觉知，就马上会带来一个稳定的力量，就不容易被这个担心带走，就会给刺激和反应带来更大的空间。

我们都有这样的经验，我们生气的时候，如果觉知到我们生气了，好像气就消了好多。也就是说，如果我们可以保持觉知，就不会失控。觉察到担心，我们就不会陷入担心中。

通用磨坊食品公司的前副总裁、《正念领导力：卓越领导者的内在修炼》的作者贾妮思·马图雅诺女士，这样描述正念对于扩大空间的帮助：“我

发现正念训练教会了我去寻找生活中最迫切需要的东西，那就是‘空间’(space)。我这里所说的‘空间’并不是指把个人的办公室安排得大一点（尽管这也会有不小的帮助），我说的是精神和情绪上的空间，就像网络的带宽一样，是可以观察、感受、倾听与反思我们面前及内心所发生的一切的能力。当拥有那个‘空间’的时候，就算情况紧急，我们也能够以冷静、有创意和人性化的方式来应对，而不只是面对压力时做出应激反应。”

通过正念，扩大了刺激与反应之间的空间，再加上不评判和接纳的态度，就有机会让我们的认知模式浮现出来，使我们得以觉察。拿计算机系统来比喻，刺激就像是输入，反应是输出，我们的认知模式就像是代码指令，平常我们只能看到输出，在正常运行的情况下，是看不到代码指令的。而正念就像是一个暂停键，改变了这个过程，此时，我们就有机会看到深层的代码指令，也就是我们的认知模式。

对于许多经理人来说，限制自己进一步发展并不是不努力，或是不主动，而是对自己过度批评和要求的认知模式，比如：

- 如果事情不成功，就说明我不够努力。
- 如果要成为一个优秀的领导者，我就必须面面俱到。
- 我必须成为一个好的贡献者，别人的需求（比我的）更重要。
- 我是一个好的合作者，应该满足别人所有的要求
- 我应该对我管理的团队负责，所以我不可以失败
- 要成功的话，就必须做到十全十美。

当然，也可能有自我设限的认知模式，比如：

- 每个人都受限于成长的环境，所以我不可能做到那么好的。
- 我可以改变自己，但我不能改变环境啊。
- 我失败太多次了，看来我真的在这方面是不行的
- 我天生就是一个悲观的人。
- 我到了这个年龄了，改变是不可能的了。

对于任何一个认知模式的觉察，都可能会给我们带来一个顿悟，有助于提升我们的心理资本。例如，觉察到完美主义、自我批评的认知模式，

会有助于我们提高韧性，更好地面对压力和失败。而觉察到自我设限的认知模式，则有助于我们更自信、乐观和充满希望。

赵女士是一家跨国公司在中国西南省份的销售大区经理，她最近的一个顿悟是“如果不把目光限定在‘我能做什么，我能发挥什么作用’，而是去关注‘怎么做最有效’，那么合理的办法和可以整合的资源就多了很多，一下局面就打开了。现在我更理解什么是从‘我’到‘我们’，我有了更多的奉献精神，对于所管理的团队有了更多的理解和包容”。这个认知的变化，给了她很大的心理资本的提升，使她从有勇气拥抱变化到主动引领变化。而且，从她更加开朗的笑声中，我们都能感觉到更高层次的自信和乐观。

2. 用正念方式来觉察身体的情绪，了解到“我不是情绪”

“当情绪升起的时候，你是否有意识地去觉察情绪在身体上的反应？”对于大多数人来说，答案是不。在负面情绪刚开始升起时，大多数人只是隐约觉得身体有些不太对劲或不舒服，直到爆发的时候，身体的反应很明显了，但这时也进入了情绪失控的状态。因为缺乏训练，多数人对于情绪和身体的觉知是相对弱的。

一位学员这样来说明他对身体和情绪的觉察缺乏及背后的原因：“大学毕业后的10多年里，我觉得自己就像一直在奔跑的马，所有的注意力都在前方，很少关注身边发生的事情，包括我自己的身体和情绪。最近几年我感觉自己都麻木了。现在工作上的挫折让我突然慢下来，一下子都不知道该怎么办了。我只是感到担心和恐惧，身体不舒服，但具体哪不舒服，还没有觉察到。”

如果能够更快、更准确地觉察到自己的情绪，就能够有更好的回应。因为情绪有生理基础，所以最有效的方法之一就是通过身体去觉知情绪。而正念练习的一个很重要的作用就是提升对身体的觉知。

一方面，正念要求我们不加评判地专注于内、外部经验，这就把我们

的一部分注意力自然引导到身体的层面。在缺乏正念的时候，我们的注意力可能放在是对已发生事情的懊恼或是未发生事情的担忧或计划上，很少放在对身体和感官的觉察上。吃饭的时候，在讨论或思考其他事情，并没能去**品尝**食物，去打开味蕾和嗅觉，只是自动地往嘴里送食物。面对美好的朝阳时，要么是在匆匆的上班路上听着车里的收音机，要么就是忙着拍照片发朋友圈，而没有用自己的**感官去直接体会**清晨的美好，没有去体会凉风拂面或是阳光进入眼帘带给身体的温暖。而当我们有正念的时候，把注意力放在当下的情形，就可以觉察到平常被忽略的身体感受和信号。

在正念工作坊中，正念练习之后，大家在分享练习的感受和心得时，有这样一些反馈："我的感觉好像敏锐了一些，能够注意到的东西多了一些。""我感觉到肩膀很紧，有点酸，原来都没有注意到。""我发觉整个身体都很乏，可能是最近加班太多了。"通过对当下的有意识的关注，正念让我们有更多机会去觉察身体，开发五感：触觉、味觉、嗅觉、视觉和听觉。

另一方面，在第二章介绍的正念练习中，有一个专门以身体为觉察对象的练习——身体扫描，就是不加评判地觉察身体的不同部分。顾名思义，这个正念练习直接提升了对身体的觉察。

有很多神经科学的研究都证实了正念可以优化大脑的某些部位，其中就包括与身体觉知相关的部分——脑岛（Insula）。2005 年麻省总医院的 Sara Lazar 和其他研究者在对 20 位正念长期练习者的大脑用核磁共振成像的方法进行研究，发现他们的脑岛比非正念练习者更厚。2008 年，德国的 Britta K. Holzel 和其他研究者用不同的脑成像技术进行了研究，也再次证实正念练习者的脑岛更发达。

更强的身体觉知力对于情绪管理来说就像是一个更精密的实时监测系统，一个不精密的监测系统只有在情绪波动很大的时候才能监测到变化，比如快要大发雷霆或是非常沮丧时，而这时往往由于情绪的强度太大，很难进行理性的干预；一个精密的监测系统则可以实现更多的微调，将情绪调节在适度的范围，也就有了提升情绪的基础，从而达到提升心理资本（希

望、韧性、乐观、自信）的目标。

在正念的教学中，我注意到有的学员感受更敏锐但更多的人不太能理解和体会如何去觉察身体的情绪。有一些反应是“我没有感觉啊”，或者是“从道理上我可以理解，但体会不到”。这就是实时监测系统不够精密，不能监测到相对小的变化（在课堂中大家的心情相对平静和放松）。这时，如果引导大家去回忆一个不愉快或压力大的场景或事件，就有助于理解和体会。例如，我回忆起，在2004年，作为管理顾问的第一个项目上，我被要求以cold call（陌生电话）的方式去电话访谈国家发改委的一位处长。我没有cold call的经验，再加上一定要有访谈结果，而不能被一口回绝的压力，我真的感到压力巨大，至今仍可以真切回忆起那种心跳加快、胸闷、肌肉紧张、喉咙发紧的身体反应。我们可以从强烈情绪开始练习，慢慢地就会体会到更精细的变化。比如我自己，慢慢地就能体会到，在做一件事情一段时间后，像是开会或是准备一份材料，肩膀发紧或是身体燥热，这就是情绪开始不耐烦的表现。在失去耐心和专注前，我可以有意识地站起来做个深呼吸或者活动一下身体。这一个适时的、简单的调节，就可以改善我的情绪和工作状态。

伴随着身体觉知力的提升，正念练习者在一段时间练习后，会收获一个显著提升情绪管理能力的顿悟：我只是在体验情绪，我不是情绪。这个顿悟的产生来自我们不加评判地觉察的经验：我们会体验到身体的感受在不断地变化，有时心里着急，身体的某些部分感受到紧张和不安，肠胃也会不舒服，在正念练习中不评判地觉察这些感受，觉察到肌肉的紧张、消化系统的不适，也许一会儿之后，这些都消失了，情绪也回到了平静的状态。随着我们不断地去切身体验情绪的升起和消失，就会理解到我们是在体验情绪。这也就意味着，我们不是情绪。当我们知道我们不是情绪时，会带来两方面的帮助：一是我们更有机会跳出情绪看情绪，对情绪进一步增加了掌控力；二是即使在偶尔情绪失控的时候，也不会对自己太苛责，这增加我们的复原力。

3. 正念降低大脑中触发情绪的“杏仁核”的反应

为什么有些人像是一个炸药包，稍微不如意就会情绪大爆发，而有些人则像是一头大象，平和而稳定？从神经科学角度，这与大脑中杏仁核的活跃度有关。2010年，奥地利的心理学家Schienle（席恩勒）和其他研究者比较了16位焦虑失调患者和15位健康人士的大脑结构，发现焦虑失调患者的杏仁核更大，而且与其他大脑部位的连接更紧密。2013年，斯坦福大学博士后秦绍正和其他研究者在对76位7～9岁儿童的大脑及他们的焦虑经历进行了研究，发现杏仁核的大小及它与其他部分的连接度与焦虑相关。这些研究说明，太大和太活跃的杏仁核不利于儿童和成人的情绪管理。

正念在西方被主流社会接受利益于卡巴金博士从1970年代末开始开发的正念减压疗法，他采用医学界所认可和接受的方式证明了正念能有效地降低压力和焦虑。在最近的十多年里，随着神经科学的进步，通过对大脑的扫描，又进一步证明正念对大脑的作用，其中重要的一项，就是正念练习有助于缩小杏仁核及降低杏仁核与大脑其他部分的连接。

2011年，麻省总医院的Sara Lazar（萨拉·拉扎尔）和其他研究者在对16位参与8周正念减压课程的人进行了大脑的研究，发现经过8周的正念练习，平均每天27分钟的正念练习，这些参与者的杏仁核灰质浓度下降了，也就是杏仁核更小了。匹兹堡大学神经科学中心的Adrienne A. Taren（阿德里安·A. 塔伦）致力于研究压力如何改变大脑，以及通过正念来减少这些影响。她和其他研究者在2013年发表的研究文章中指出，在对155名30～50岁的人进行正念和杏仁核的关联性研究中发现，正念状态得分高的人，杏仁核更小（杏仁核的灰质量少）。接着，在2015年，她们又发表了研究文章声明，在对130人的研究中发现，3天的密集正念练习（对照于3天的放松练习），降低了杏仁核与其他部位的连接，而与此同时，与注意力和专注力相关的连接加强了。正念帮助人可以更多地使

用上层大脑(也就是皮层,更理性的部分),降低了大脑更原始部分的影响。

正念帮助我们减弱“杏仁核”对情绪的影响和控制。

4. 正念的迂回策略提升心理资本

从表面看，正念是“有意、不做评判、专注于当下而升起的觉知”，它并不是一般意义上的“正能量”，与那种“是的，我能”口号式的励志是迥然不同的，似乎很难直接与正向的心理资本（希望、韧性、自我效能、乐观）等直接联系起来。

这种看起来有点反直觉的方法类似于英国著名经济学家约翰·卡伊在《迂回的力量》一书中所提的概念“迂回”。“最快乐的人并不是追求自己的快乐，最赚钱的公司并不是最以利润为导向的，最富有的人并不是最物质主义的。”“幸福并不是通过不断重复享乐的体验来获得的”。这些都告诉我们，直接奔着目标去的方法往往无法达到预期的目标。

有两种情绪，一种是我们不想要的，像是愤怒、焦虑、紧张、担忧等；一种是我们想要的，像是鼓舞、激动、愉悦、平静等。我们分别来说明如何面对它们。

面对不想要的情绪，我们的直接反应就是打败它。咏给·明就仁波切小时候深受恐慌症的困扰，他一直想把恐慌给打败，但都没有成功。他的老师跟他分享了这样一个故事：西藏有很多人迹罕至的漫漫长路，尤其在山里，没什么村落。旅行向来是一件危险的事，因为总是有强盗躲在山洞里和路边石头后面准备要突袭旅人，即使有万全的防备也会遭受袭击。旅人能怎么办呢？只有这几条路能通往他们的目的地。当然，他们可以集体行动，如果人数够多，强盗或许不会对他们攻击，但是，也不尽然。因为强盗总是伺机要从大旅行团中抢走更多东西。有时候，旅人也会雇用保镖来保护他们，但是，成效也不佳。因为强盗总是更凶狠，武器更精良，如果双方打起来，受伤的概率反而更高。

“聪明的旅人在强盗发动攻击前，会跟他们商量：‘我们想聘请你们

当保镖。现在就可以付一部分酬劳，抵达终点后，我们会付更多的酬劳给你们。这样一来，我们双方就不需要打打杀杀，没有人会受伤，你们也会得到更多的财物。如果你们让我们安全抵达，我们还可以把你们推荐给别人，你们很快就会赚到比抢劫还要多的钱。这样不是皆大欢喜吗？’”

他的老师说，恐慌的问题就像是盗贼，你知道他们埋伏在哪里。有一种方法，是雇保镖防强盗，就是时刻防止强盗的到来，并与之作战，但似乎问题总是占上风；另一种方法，就是干脆雇强盗为保镖，就像是聪明的旅人，邀请问题同行。当你害怕时，不要跟恐惧奋战或逃离它，你要跟它商量：“恐惧，你好！留下来吧，当我的保镖，让我看看你有多强大”。如果经常这么做，恐惧终究只是你的部分体验，它会来来去去，而你会跟它相处愉快。

对于不想要的情绪，我们不采取直接抵抗的方式，而是用正念的方式与它共存，渐渐地实现化敌为友。那么，对于我们想要的情绪，是否就直接地追求并紧抓不放呢？

智者说：“你想要抓住沙子，如果你抓得越紧，沙子就会从你指缝中越快流出。但如果你不紧不松，用手捧着，就会装得满满的。”紧抓着想要的情绪不放所产生的直接后果就是产生过度的期待，以及在此过程中伴随着的隐隐的担心：“这种鼓舞人心的感觉真好，会不会跑掉？嗯，我可要抓紧它。”这种担心使得我们无法真正地享受正面情绪带给我们的心理资本，反而降低了它的功效。而一旦这些美好的情绪消失的时候，我们就有一种更大的失落感，继而有种莫名的懊恼。

所以，对于不想要的情绪，要与之共存；对于想要的情绪，保持平常心，不过分地去追求结果，把注意力放在过程中，就会产生情绪的浮力，即是从负面情绪中恢复的能力。丹尼尔·平克在《全新销售》一书中，解释了为什么特别需要这种情绪浮力？从客观上，因为销售人员在工作过程当中，常常需要面对拒绝。而从主观来看，销售人员对待每一次商务洽谈，若只将洽谈目标放在成交上，一旦遇到拒绝，则期望越大，失望越大。所以如果在开展销售初期，将拜访的目标放在试探与了解客户上；在销售进展中

期，将拜访的目标放在体验交流上；在销售推进后期，将拜访目标放在服务与交友上；在每天的各种销售拜访中，都有一个尝试方法，积累经验的目标，那么，没有一次客户拜访会是普遍意义上的失败。通过这种思维与行为，真正获得情绪浮力，积累提高成功率、降低失败风险的宝贵经验，从而获得稳定的销售业绩。其实，不仅仅是销售，管理者要领导变革、引领创新，都会遇到不同的挫折，只有情绪的浮力才能带来稳定的心理资本。

正念不强求正能量，却带来正能量。

5. 正念带来的平静和安心是最大的心理资本

一次 3 到 5 分钟的正念练习可以带给我们平静的感觉，而长期的正念练习将会带给我们内在宁静和安心。有些人将其描述成“像大海的深处，无比的宁静”，也有人形容为“像蓝天一样的广阔和祥和”，还有“像宇宙一样的无限”。当然还有人说很难形容，就是一种“安心和完整的感觉，特别的满足，没有什么期待和担心”。

马克·雷瑟在旧金山禅修中心居住过 10 年，是美国“探索你内在的领导力学院”（“Search Inside Yourself Leadrship Institute”）的联合创始人，并担任过 CEO，也是《当企业家遇上禅》和《少做，大成就》的作者，他这样来形容这种内心深处的宁静和情绪的状态：“有一次我在一个大会上演讲，下来之后有个听众过来找我，她说‘我注意到你的双手好像在抖，但脸部表情又特别的平静，这种情况很不寻常，我很好奇你是如何做到的’，我就跟她分享说‘是的，我的内心就像是大海深处一样的宁静，而我的情绪还会有波动，就比如上台演讲时还会紧张，就像是大海表面的浪花，这两种是共存的。所以我做的就是体会这种宁静，同时拥抱情绪。”宁静给人稳定的力量，虽然我们还受情绪的影响，但内在的稳定性就像是一个锚，发挥出主心骨的作用。

平静的力量可以帮助管理者们更好地面对每天的挑战。美国安泰（Aetna）保险集团董事长、CEO 马克·伯特里尼，自 2010 年担任公司

CEO以来，使公司的市值增长3倍，达到450亿美元，也是《哈佛商业评论》评选出的2017年全球最佳表现100位CEO之一，他不但自己进行冥想练习，还将正念练习在整个公司范围内推广。到2015年，安泰全球5万名员工中就已有超过1/4的人参与了正念练习。他是这样来介绍自己每天的练习和所带来的益处的：“每天早上我五点半起床练习，因为我知道我将要面对一个混乱的世界；我将会听到很多好的和不好的消息；我自己的价值将会被挑战。除非我让自己保持稳定和正念，争取活在当下，否则我将无法帮助并领导他人。”

另外一位公司领导者所说的几乎如出一辙。斯潘塞·谢尔曼是美国Abacus公司创始人和董事长，他认为正念的最大收益之一就是平静：“作为一个组织的领导，不可避免要遇到‘风暴’，如果你无法培育出某种程度的内在平静，就不知道如何去面对不断变化的外部世界，也就无法在风暴中为你自己及你的团队找到平衡。这才是打造真正领导者的机会。当你的同事与你产生分歧而且业务在不断下滑的时候，你是如何做的？正念不再是一种奢侈品，它是个必需品。”

其实，这种平静和稳定，在我们的传统文化里一早就有提到。《大学》里说：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”

6. 正念有助于带来心流，进入最佳的心理状态

晚上9点，在北京CBD的一个高档写字楼静悄悄的办公室里，还有一个房间灯火通明，因为第二天上午10点我就要给一个客户做汇报了，而汇报材料才完成了80%。更糟糕的是，我对于汇报材料的关键点和框架仍然不满意，要尽快勾画出一个好的汇报内容，需要加班的体力和思考上的突破。压力下，我开始坐立不安，一会儿到办公室外散步，一会儿倒杯热茶。大脑在一直思考，但又在走神，有点魂不守舍。在努力尝试去专注几次之后，我开始在白纸上写些东西，不是很满意，把纸揉一团扔开，又

拿张新的白纸继续尝试。然后，在几次深呼吸后，内心渐渐平静下来，注意力回到第二天上午的汇报主题和目标，重新开始思考。不知不觉，我开始逐渐感觉到“进入状态”，然后下笔如有神，“很快”地完成了汇报材料。已是午夜12点，于是，呼吸着夜晚清凉的空气，我虽然身体满是疲惫，却带着成就感和安心回到家，睡了个好觉。

很多职场人士都有过类似以上的体验。一种心流的状态，这是将个人精力完全投注在某种活动上的感觉。心流产生时会带来高度的兴奋及充实感。芝加哥大学心理学教授米哈里•齐克森米哈伊最先提出心流这一概念，并对其进行了研究。在心流状态下，工作毫不费力，你会感到：

- 完全沉浸于并全身心投入到正在做的事情当中。
- 一种陶醉感，感觉自己超越了日常现实。
- 内心的纯净。
- 对手头任务充满自信。
- 一种宁静感
- 超越了时间，几个小时一眨眼便过去了
- 内在激励，即无论会产生什么，心流本身便是一种奖励。

心流状态下，人的各方面能力包括创造力会达到最佳状态，许多致力于不断提升自身状态的艺术家、运动员、棋手等都在孜孜不倦地让自己更快、更多地进入心流。随着心流概念的普及，越来越多的职场人士开始注重训练自己，以便更好地在工作场所中进入心流。

从外在的条件看，心流产生的关键是技能与挑战的平衡。当技能大于挑战时，人会觉得无聊和厌烦；而当挑战大于技能时，又会觉得焦虑。

我们或多或少都有如图3-1所描述的经验。例如，当我们学习用PPT做汇报材料，刚开始只会用“新建文件”、基本的文字编辑等最简单的功能时，如果任务是做一张基本的以文字为主的PPT，我们就可以很专注地完成它，也就是在A1状态。此时如果有一项任务是做几张图文并茂的高质量的PPT，我们就会陷入焦虑状态中，开始走神、担心，也就是在A2状态。此时，如果我们能够接纳这些情绪，开始逐步学习和掌握更加复杂

的技能，就会让我们重新进入心流体验，也就是A4状态。随着技能的提升和更多经验的积累，制作几张PPT成了习以为常的、没有挑战的工作，就会进入A3状态。

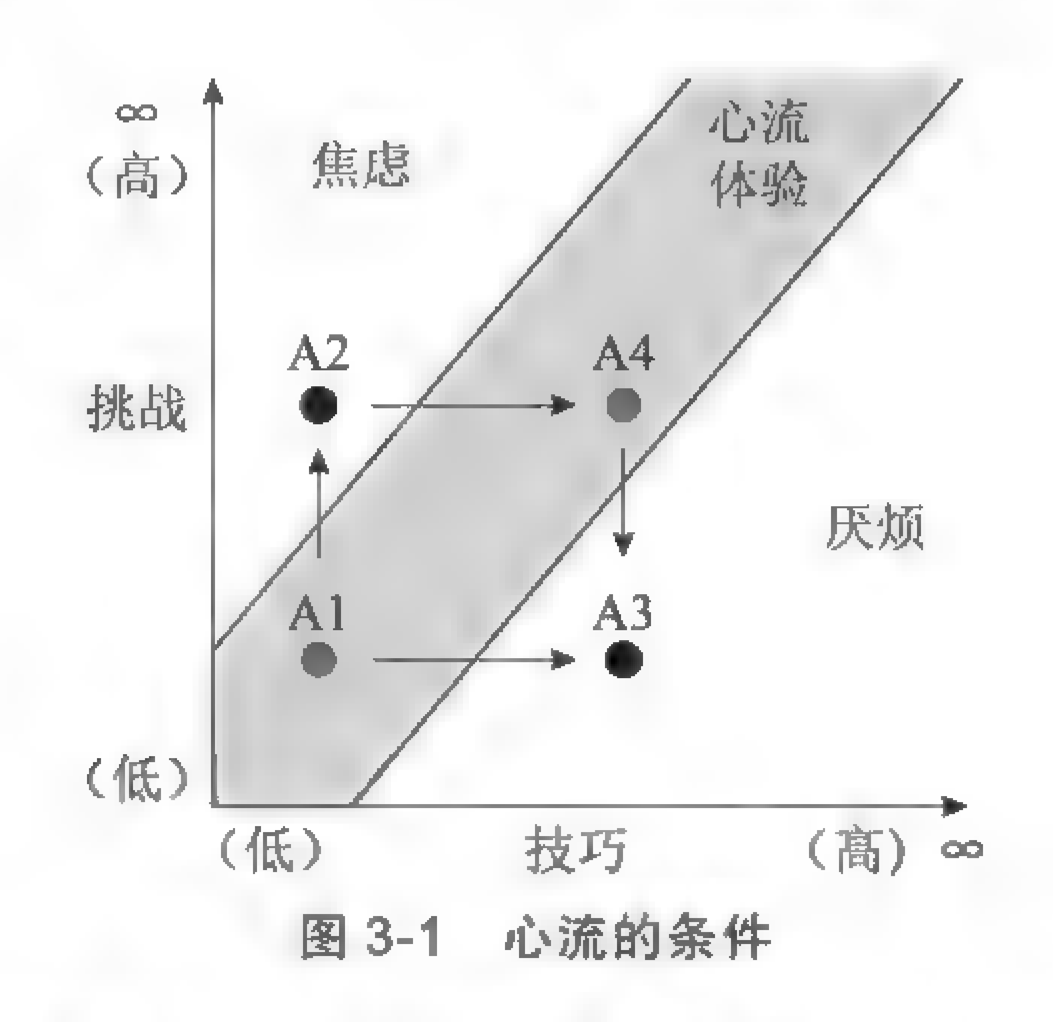


图3-1 心流的条件

从内在的角度看，进入心流的过程，也就是从A2的焦虑抗拒，到集中精力进入A4，正是正念发挥作用的阶段。

心流之所以重要，不仅仅是因为处在心流时的良好表现，还因为更多的心流体验会支持我们不断去进行新的挑战，达到更高的技能水平和更好的状态。在《坚毅——释放激情与坚持的力量》一书中，作者安杰拉·达克沃思在综合对美国全国拼字比赛的调查研究及十年来的调研文献后，得出结论：坚毅力高的人会做比较多的刻意练习，也体验到较多次的心流。下功夫刻意练习的主要动机是为了精进技能。我们是全神贯注地投入，刻意设定一个超出目前技能水平的挑战目标，处于“解决问题”的模式，分析所做的一切，为了更接近理想的状态。而体验到心流的期间，则没有这个动机。心流状态本质是愉悦的，我们当下也是全神贯注地投入，但并不是处在“解决问题”模式，而是自然而然地享受着我们热爱的事，整个人飘飘然，忘了时间，一切感觉起来都毫不费力。也就是说，刻意练习是为了准备，心流则是表演时的状态。

积累了一定刻意练习后，心流体验会更频繁出现，而心流带来的喜悦会不断坚定刻意练习的决心。

作家格拉德威尔在《异类》一书中指出："人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。1 万小时的锤炼是任何人从平凡变成世界级大师的必要条件。"他将此称为"一万小时定律"。

除了练习的"量"要够大之外，练习的"质"也要够高。佛罗里达州立大学心理学家安德斯·艾利克森提出了刻意练习的概念。科学家们考察了花样滑冰运动员的训练，发现在同样的练习时间内，普通运动员更喜欢练自己早已掌握了的动作，而顶尖运动员则更多地练习各种高难度的动作。普通爱好者打高尔夫球纯粹是为了享受打球的过程，而职业运动员则有意练习在各种极端不舒服的位置击球。真正的练习不是为了完成运动量，真正练习的精髓是要持续做自己做不好的事。

刻意练习的每个要素都很平凡无奇：

- 明确定义的挑战目标
- 全神贯注、全心投入
- 及时、实用的意见回馈
- 不断检讨、不断进步

听起来刻意练习的道理很简单，有一点类似励志公式"1.01 的 365 次方≈37.8"，每天进步一小点，一年下来的成绩就非同小可。可很多人还是无法坚持下来，其中的原因之一，与体会刻意练习的方式有关。

刻意练习要针对的就是自己的不足之处，所以不可避免地要犯错误。这会带来挫败感，尴尬、恐惧、羞愧，如果无法驾驭这些情绪，就很难坚持。而坚毅力高的人，会觉得刻意练习的感觉比较愉悦。这其中的奥秘，正如美国著名游泳教练泰瑞·罗夫林所说："重点在于当下的自我觉察，而不是自我评判。你必须摆脱阻碍你乐在其中的自我评判。"

美国肯塔基大学在对 142 位大学生的研究中发现，正念中的"不评判"和"不反应"恰恰有助于培养坚毅力，也就是能否在困难的任务中坚持的能力。一方面，困难的任务引发了评判和自动反应，带来了自我批评、困扰和想放弃的冲动，而正念觉察并承认这些自我批评的想法和困扰，并允许这些经验消失。另一方面，在困难的任务中也会有更多负面的自我对话，

这些负面的自我对话会引发如难堪、沮丧等情绪。正念则有助于减少这些情绪或是降低它们的强度。

全身心地投入其中、不断挑战自己的未知领域，同时又不自我否定，而是自我觉察和接纳，从而也体会到不断突破的愉悦，以及沉浸其中的忘我状态。如图3-2所示，这种带着正念的自我突破，并不是外人以为的“苦行僧式的只有痛苦的自我折磨”。这也许就是许多高成就者的秘密。

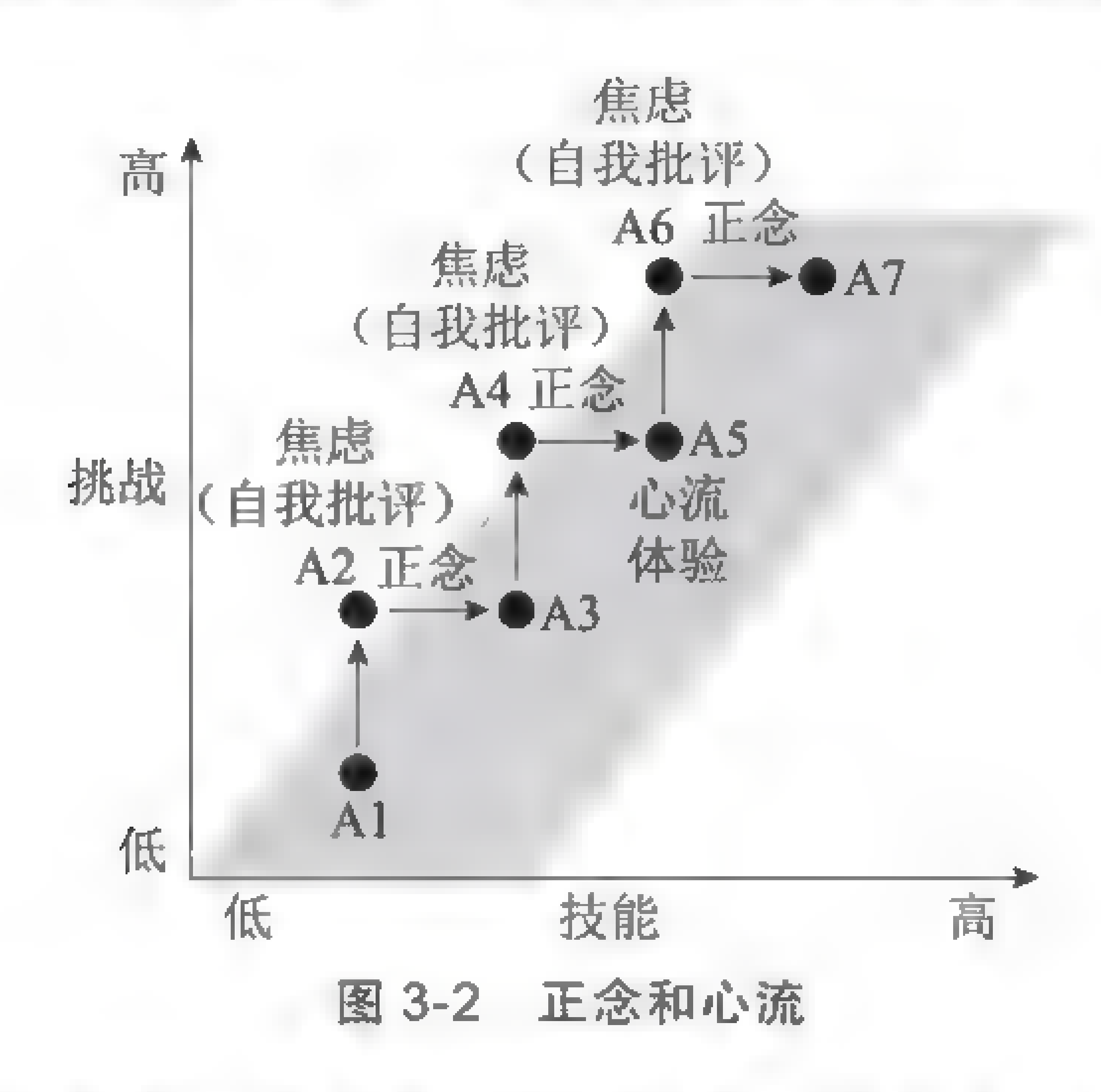


图3-2　正念和心流

正念带来的心流体验是最佳的心理状态，它使人有长期的心理资源，来面对源源不断的挑战。

***

正念从认知、身体情绪觉察、改善大脑的结构以及带来平静和安心来全方位地提升心理资本。这些是正念的作用机制，除此外，还有实证研究的支持。心理资本概念的提出者弗雷德·卢桑斯，与另外两位研究人员，在2014年发表的研究文章“正念和心理资本对于管理者的幸福的作用”中，针对近700位的不同级别的管理者的研究发现，管理者的正念与其心理资本正相关，而且，级别越高的管理者，这两者都要明显更高，如表3-1所示。

表3-1　正念和心理资本

	初级管理者	中级管理者	高级管理者
正念（1～5分，MAAS）	3.8	3.9	4.2
心理资本（1～5分，PCQ，12项）	3.8	4.0	4.2

利物浦大学针对290位职场人士的研究也再次证实了正念能带来积极的情绪和提升心理资本。同时，这项研究还进一步对正念的五个面向（在第二章中阐述的正念五个面向：觉察、描述、有意识行动、不评价、不反应）与积极情绪和心理资本进行了更细致的相关性分析。其中，正念的“描述”有助于提升自我效能；“不评价”则有助于提升积极情绪，并进而提升希望、乐观、自我效能及复原力；影响最大的是“不反应”，它无论是对积极情绪，还是乐观、希望、自我效能、复原力、幸福感及工作投入度都有帮助。

正念的“不反应”具体表现在：

- 我感受到了我的情绪和情感，但我不必对它们做出反应。
- 我观察自己的情绪，而不迷失其中
- 当我有悲伤的想法或是景象时，我会“退一步”，并去觉知那些想法或景象的存在而不被其所控制。
- 在困难的情境下，我会暂停一下，不会马上做出反应。
- 通常，当我有令人伤感的想法或者景象时，我能很快恢复平静
- 当陷入令人烦恼的情绪或情境中，我能做到只是去注意它们，而不做出相应的反应。

这个“不反应”类似于我们东方古老智慧中的“无为”，也正所谓是“无所为而无不为”。东方智慧与西方心理学的结合帮助我们更好地理解正念的作用和意义。

（二）刻意训练增加心理资源、建立积极思维习惯

当我们通过正念练习能够更好地接纳所有的情绪时，还可以通过刻意训练更主动地增加心理资源，建立积极思维习惯。

在我们睡觉前，回忆一下今天发生了什么。哪些事给你的印象深刻？很多人也许和我一样，除非今天发生了一件特别令人惊喜的事情，否则印象深刻的都是令人不那么愉快的事情。美国著名的神经心理学家里克·汉森称这种现象为“大脑的负面偏好”。他说：“为了生存，大脑擅长从不

愉快的经验中学习，不擅长从快乐的经验中学习。”但是从快乐的经验中学习是建设我们心理资源的主要方法。为了改变这种情况，我们可以主动训练，重塑大脑，其中的方法之一就是HEA：

- Have it（有个好体验）
- Enrich it（加深体验）
- Absorb it（吸收体验）

首先有个好体验。事实上，在绝大多数情况下，我们都有好体验，只不过由于“负面偏好”和缺乏正念训练，我们没有给予足够的关注。这个好体验并非要我们去刻意创造，只要更加留意就可以。当留意到有好体验后，我们可以通过打开感官的方式去加深这种体验，就像是看到一朵玫瑰花，心情愉悦，这时可以去深深地闻花的芬芳气味，去欣赏花的鲜艳色彩和含苞待放的花瓣，去深入体会这种愉悦。接着，我们可以用10～20秒的时间用想像的方式来将这种体验吸收并沉淀到身体里。通常情况下，我们体验到愉悦但很快就让它淡去了，而通过10～20秒的时间，我们就可以将它沉淀下来，增加心理资源，也就是在重塑大脑。

与此类似的是“注意当下美好时刻”的练习，它结合了正念呼吸练习，以及培养对当下的积极心态的训练。很多学员的情绪在做完练习后有了明显的提振。具体导引如下：

> 让我们首先找个放松而警觉的姿势安顿下来。
>
> 你可以轻松地坐在凳子上或是坐在地面的垫子上。
>
> 让我们回到呼吸的自然节律上　邀请大家关注自己的鼻孔，感觉气流是如何在这里一出一进　觉知你的吸气、呼气，以及两者之间的停顿
>
> 如果你感到自己走神或是分心了，只需要觉知它，放下它，然后将注意力再次温柔地带回到呼吸上。
>
> 随着对呼吸的关注，你可能会注意到身体的某些地方更加放松，某些地方还有不必要的紧张　随着你的呼吸，你可以允许身体安顿下来
>
> 随顺你的呼吸，允许身体和心都安顿下来。

接下来的3分钟里，我们将练习从简单的观呼吸里，去觉察当下的美好。

随着你的练习，你可能会注意到你的注意力更加集中。

你可能会注意到你的身体或是呼吸不断地释放出所有的紧张和压力

你的呼吸更加地深入和放松

你可能会注意到，此时，此刻，你就在当下，充满生命力。

如果你愿意，可以轻轻地上扬你的嘴角，对自己微笑

随顺你的呼吸。

允许你的身体更加地放松和平静

让我们放松地把注意力放在呼吸上，来结束我们的练习

另一个练习是每天做三件积极的事情。为了确保这么去做，可以用智能手环或是用其他方式来提醒自己做到。

此外，还可以坚持每天写感谢信。当我们在写感谢信时，我们就在重温美好的时刻，并且表达感恩之情，这也是在训练我们积极的思维习惯。在工作坊中，有一位学员分享说："我坚持了几个月来写感谢信，感觉自己的情绪状态越来越好了，真诚地推荐给大家。"

（三）训练如何面对困难情绪，提升韧性

除了训练和培养积极习惯外，我们还可以训练自己如何面对困难情绪。当我们发现自己开始能够管理很困难的情绪时，会更加自信，充满希望、乐观，并提升面对挫折的韧性。

面对困难情绪有一些不同的方法，我将这些方法与练习接纳的方法结合起来，并用在培训和教练过程中，学员们的反应很好，这个方法叫STARAR：

S：Stop（叫停）

T：Take a breathe（呼吸）

A：Aware（觉知）

R：Reflect（反思）

A：Accept（接纳）

R：Respond（回应）

在训练过程中，我们首先回忆一个引发我们强烈情绪的事情，比如被上级严厉地当众批评，或者是很失败的一个演讲，当我们开始感觉到负面情绪时，我们要做的第一步就是“叫停”，不要让情绪继续蔓延和升级。接着，我们可以深呼吸，如果情绪波动得特别大，可以进行 3 次深呼吸。然后，我们尝试去觉知情绪，首先在身体里感觉情绪，去体会身体的哪个部分觉得紧张或是不舒服，去觉知这是一种什么情绪，是愤怒、羞愧，还是挫败。我们对情绪的觉知越准确，就越有利于情绪的管理和调节。接着，我们可以更客观地反思这件事，这件事发生的原因是什么？对方可能的意图是什么？对方的行为是什么？我们的行为是什么？当我们能够反思时，就能全面、深入地了解情况。接下来，我们来练习对这件事的接纳，可以在吸气时说：“我尽力了。”在呼气时说：“我放下。”。通过呼吸的配合，我们可以更好地练习接纳，减少对自己和他人不必要的过度指责。最后，我们以平静、客观的心态，来进行更好的回应。

在这个过程中，第一步“Stop（叫停）”是最关键的：当我们能够在强烈情绪爆发前停下来，就成功了一半。正念练习有助于培养在这种情况下“叫停”的能力。

这个练习类似于健身运动中的肌肉力量练习，重点在于持续和适度。承受的压力太大（对于情绪来说，就是情绪太强烈要爆发了），可能会让肌肉受伤，要好长一段时间才能恢复。压力太小（情绪波动不明显），锻炼的效果不明显。所以，需要通过循序渐进的方式来进行。

***

管理者需要“强大的心脏”来面对压力，引领变革。好消息是，情绪

管理是一项可以培养的能力，心理资本是一个可以被发展的资源。提升正念觉知、克服负面偏好、发展积极思维习惯，并加强面对强烈情绪的能力，这样坚持训练一段时间后，也许突然就发现自己的心力提升了不少，正如以下的教导：

“不要轻视善事，譬如说，‘它不会来临’。但像水缸盛着水滴，有智慧的人一滴一滴地积累，直至整个人都盛满善事。”

第四章　发现真北

如何找到领导力的原力，具备真情感召力

我们最深的恐惧并非自己的无能为力；我们最深的恐惧，是自己的能力不可估量；让我们惊恐不已的，是我们内心的光明而非黑暗。

——玛丽安娜·威廉森

一、领导力的根基：愿景、使命、价值观

设想一下这么一个场景：作为公司的核心管理成员，现在你有机会参与一个位于北京核心地段的综合体项目的开发，这是一个大型项目，成败决定了公司的发展前景，但公司还没有类似的经验，团队弥漫着兴奋而又紧张和焦虑的情绪。这时，你会做些什么？

这就是我在2011年时所面对的场景。也许你会和我一样，首先想到的是学习市场上的成功者，那就是当时在北京的大型成功综合体项目：国贸、银泰中心、三里屯Village和万达广场了。向这些企业和项目学习，甚至是从中挖一些高管过来，应该可以确保项目的顺利进行，虽然项目可能不会有多独特，但作为一个没有太多经验的团队，把项目顺利完成，应该也就算有所交代了。但同时，我们的内心还有一个声音："应该做出有意义的项目，而不仅仅是一个新的'复制品'。"

这个声音促使我们去深入思考。2002年出版的《基业长青》一书中所强调的企业的愿景、使命、价值观真的可以落实到我们的项目中吗？一个综合体项目可以体现这些精神性的属性吗？如果可以，它在商业上会成功吗？

带着这些问题，我们开始了对标研究。这次的对标对象与过去不同，我们不再局限于类似国贸这样的市场领先者，而是基于"什么项目经历了时间考验成为了城市的地标？它为什么会成为地标？"这个问题扩大了我们的视角，将我们的思考起点提升到另外一个维度。于是，我们开始学习和研究纽约的洛克菲勒大厦、哈德逊城市广场（Hudson Yard）、高线公

园（High Line Park），中国香港的IFC和ICC，以及东京的六本木新城，等等。我们理解了，项目的物理高度并不是成为城市地标的关键。成为“基业长青”的地标，还取决于在物理空间中的人、组织和事件，而这与建造它时的愿景和使命是密不可分的，甚至可以说是它的“灵魂”。紫藤庐是中国台北最有名的茶馆，龙应台说：“台北市有五十八家Starbucks（星巴克），台北市只有一个紫藤庐。全世界有六千六百家Starbucks（星巴克），全世界只有一个紫藤庐。”这就是物理空间的精神力量。

在这些世界知名的项目当中，东京的六本木新城与我们产生了共鸣。六本木新城2003年正式开业，总建筑面积78万平方米，历经17年完成建设，是一座集办公、住宅、商业设施、文化设施、酒店、影院和广播中心为一身的建筑综合体，具有居住、工作、游玩、休憩、学习和创造等多项功能。六本木将大体量的高层建筑与宽阔的人行道、大量的露天空间交织在一起，建筑之间以及屋顶上大面积的园林景观，在拥挤的东京都成为弥足珍贵的绿化空间，是著名的旧城改造、城市综合体的代表项目。六本木新城的“森美术馆”，短短的十年间，在没有数百年的积淀和巨额收藏品的情况下，就成为世界范围内深具影响力的美术馆。在六本木新城举行的东京国际电影节也是著名的文化活动。六本木新城成为国际游客必去的现代文化景点。

六本木新城是如何做到这些的？可能有人会不以为然，“还不是资金雄厚，地点好，现在来看也没有多特别啊”。事实上，六本木所在的位置在项目开发时并不是最好的地段，而仅凭借雄厚的资金也无法做出一个这么有影响力的作品。有那么多重金投入的项目并没有给城市的居住者和游客带来美好的体验。“是什么人，用什么样的愿景和使命来造就了这个项目？”

这个疑问驱使我们更深入了解项目背后的故事及项目的核心人物：日本房地产业界著名人士森稔。森稔（Minoru Mori）的祖上都是米商。他的祖父做了家族中第一笔房地产投资——第二次世界大战前在东京都的港区收购了一些地产。20世纪50年代初，森稔的父亲、横滨市立大学教授

森代吉郎（Taikichiro）掌握了家族生意，很快他从地产业务中赚取的利润就远远超过了稻米生意。森代吉郎对于地产从不感情用事；家族最先拥有的45幢建筑都没有名称，只有序号——森大厦一号、森大厦二号等。1993年，日本国内地产泡沫破碎之际，森稔临危受命接替父亲森代吉郎的位置，正式继承家族企业。

与他父亲对于地产项目纯粹从经济利益考虑不同，森稔常说自己是“空想家”，是“哲学建筑者”。在追随父亲进入地产行业之前，森稔的梦想是成为一名作家。他在日本知名学府东京大学研究萨特（Sartre）和加缪（Camus），具有哲学头脑。森稔逐渐对瑞士建筑师勒·柯布西耶（Le Corbusier）的艺术和思想萌生了兴趣。他把勒·柯布西耶的“垂直庭院都市”概念视为解决东京杂乱无章的扩张问题的出路，即更高的建筑物使得同样的土地上承载更多的人口，可以减少通勤时间，并且提供更多空间修建公园，供市民休闲。他提出了项目的两个核心理念，“Vertical Garden Cit（垂直花园城市）”和“文化都心”，强调自然、和谐、人文。他的目标是要以这两个核心理念在六本木新城的落地，促进东京城市经济、文化和环境发展。

这个宏大的愿景和使命帮助项目渡过重重难关。项目最大的困难是与选址上原来的居民的沟通。这不是在一个拆迁完毕的空地上的建设项目，而是需要取得原有众多居民的同意，这过程中的难度可想而知，项目也数度面临夭折的危险。但在愿景和使命的支持下，项目团队以超强的耐心和居民沟通，最终达成了一致的同意。

当我去参观项目，站在52层的观景平台上看东京的美景，接着到项目顶层（53层）的森美术馆里看画展时，更理解了愿景和使命的力量。大厦的最顶层通常有最高的商业价值，所以很多项目就把大厦顶层打造为高级会所、旋转餐厅或是酒店的行政楼层。但在2003年开业的六本木新城，这个最有商业价值的地方却被用来作为面向公众的美术馆。从现在的实际效果看，将最好的地方作为公共空间，虽然损失了局部的商业价值，却有利于提升整个区域或是项目的品质，实际上是提升了项目的商业价值。但

在当时，这一创新的做法并无法确定这一点，而是需要愿景和使命的指引。

现在六本木新城是名副其实的东京的地标，被视为“改变了东京的面貌”，除了成为众多知名企业的总部所在地之外，每年还吸引了数以千万计的世界游客。该项目还进入了哈佛大学商学院的案例研究。2012 年森稔 77 岁去世时，包括数位日本前首相的众多知名人士参加了告别会。

从六本木新城和森稔的故事中，我们更理解和坚定了以愿景、使命和价值观来指引项目开发的信念。这就要求我们自己更向内在探寻：什么才是我们追寻的目标？我们要赋予项目什么精神？

我们认真而又深入地探讨，从各自的人生经历中发现自己的激情，不断探索什么才是项目最重要的精神。最终，我们提出了“让城市回归人文”的使命，将项目定位为一个社会商业项目，将项目的一部分利润重新投入社区的文化、教育发展，服务于社区成员、周边地区及全城的公众。

这一使命对于我们的规划、设计及社区运营等都产生了重大的影响。项目策划的出发点是如何帮助在社区工作、参观学习和居住的人回归自我，加深人与人之间的联结，并更有创造性地工作和生活。项目有了文化中心和河岸剧场，写字楼的大堂设计则融合了博物馆的审美、酒店前台的温馨以及办公楼的职业形象。基于这样的理念，项目也吸引了国际级的建筑师参与，包括最具影响力的世界建筑大师、曾获有建筑界诺贝尔奖之称的“普利兹克奖”的安藤忠雄以及曾为六本木设计的美国 KPF 建筑师事务所总裁和管理执行合伙人保罗·卡茨。在文化和社区运营上，也获得国内外意见领袖的支持，包括哈佛大学教授、美国著名哲学家迈克尔·桑德尔，《基多宣言》的发起人理查德·桑内特和萨斯基亚·萨森及清华大学学者刘瑜等。有这么两个评价让我们倍感欣慰，一个是入驻企业的高管，他说：“你们按照当初说的愿景落地了，这在地产公司中非常难得，很值得赞赏。”另一位是一个同行企业的董事长，她的评价是：“没想到在北京竟然能打造出这么一个精品项目。”而这一切的根基，是当初确定并一直指引我们的愿景和使命。

卓越的企业需要依靠愿景、使命和价值观的引领。马云在湖畔大学首

先讲的就是这个主题，他说：“阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意，听起来这个使命好像很宏大，但是你真正相信它，才会有人真相信。使命在什么时候发生作用，在公司重大利益决定，生死之关，到底干这个还是那个的时候，使命会发生很大的作用。所以我希望大家take it seriously（认真对待它）。”

这与近年来被视为领导力黄金准则的“真诚领导力”不谋而合。比尔•乔治是世界上最受尊敬、最成功的CEO之一，曾执掌著名的医疗设备制造商美敦力公司，将市值从11亿美元提升至600亿美元，现在是哈佛大学管理学教授、管理畅销书《真北》的作者，被视为推动真诚领导力的领军人物。他这么来形容真诚领导者：

“真诚的领导者是坦率的，有德的，有自己个性和原则的领导者：‘他们是这样的，具备最高的诚实正直的品德，承诺建立长久的组织，他们拥有深刻的个人愿景和价值观，他们对自己的内心诚实，并且有勇气来建设他们的公司以实现股东的期望，他们认可自己的服务对社会的贡献。’”

在《真北》一书中，分享了众多全球领袖的故事，这个长长的名单里有福特CEO艾伦•穆拉利，《赫芬顿邮报》创始人阿里安娜•赫芬顿，联合利华可持续发展负责人盖尔•克林特沃斯，纽约市前市长、现彭博创始人兼CEO迈克尔•布隆伯格，南非前总统纳尔逊•曼德拉，以及“仆人式领导力”创始人罗伯特•格林里夫，等等。这说明，众多的领导者通过“真诚领导力”取得了非凡的成就并为世界带来积极的影响。

对于我们来说，更重要的是要了解到，领导力并不是与管理职位相等同的事物，只要我们致力于自我发现，并希望给世界带来正面影响，就可以发挥出潜力并做出相应的贡献。正如比尔•乔治所说：

“你现在就可以找到自己的真北！

- 你不必天生具有领袖特质。
- 你不必坐等命运的垂青。
- 你不必等到大权在握之后才能成为一名真诚领导者。

■ 在人生的任何一个阶段你都可以担任领导工作，成为一名真诚领导者。”

只要我们留意，就会发现这些真诚领导者及他们带来的影响。我的一位前同事是负责档案工作的，她几乎是从零开始将公司的档案一步步地收集和管理起来，她说：“刚开始时，大家不理解也不支持，而且总觉得收集档案很麻烦，又给他们增加了工作量。我也不能硬行推进工作，我知道他们特别忙，以前有很多档案没有归集，有历史遗留下来的工作，于是我就主动协助他们完成这些工作。他们有时想找档案却没找到，而我这里有，慢慢地，他们就开始主动找我了。到现在，大家都特别支持和配合我的工作。”当我问道，“这项工作好多年都没有得到突破，是什么让她能够做到这些呢？”她回答说：“也没什么，就是负责吧，既然是我的工作，就要把它完成好。档案工作是个后台支持性的工作，我的愿景就是让它真正服务到其他业务部门。这项工作不是让公司出一纸规章制度就可以简单完成的。既然其他部门同事那么忙，我就主动一点。”当她带着自豪和满足感在分享这些时，我也再次理解了愿景及责任、协作这样的价值观对工作的影响，以及践行价值观带来的幸福和成就感。

在践行愿景和价值观方面，给我印象很深刻的还有一位跨国公司的人力培训经理。在正念工作坊中，她意识到关爱他人和关爱自己是不冲突的，而且是可以互相促进的。这个意识让她坚定了她一直最看重的“爱和帮助他人”的价值观，也激发了更大的热情和能量。她更加积极主动地，带给了同事和朋友积极的影响。最近，她还开发了一门名叫“幸福”的公益课程。她的愿景是给更多的个人和家庭带来幸福，特别是那些没有机会接触到优质培训课程的人们。她在努力将这门“幸福”公益课带入社区。她就是践行真诚领导力的代表。

愿景、使命、价值观是个人和企业的灯塔，给我们指引。

二、领导力的效力：真诚性

愿景、使命、价值观很重要，可是为什么很多人或是企业并没能感受到它的力量？原因之一是缺乏真诚性，或者说，有一些只是表面上的愿景、使命和价值观，并非是发自内心的、真诚的，因此效力也就大打折扣了。

愿景、使命、价值观像是金子，是需要不断锤炼来提升其纯度的，也只有在遇到困难和挑战时才能真正测试出它的品质。近些年不时出现的危机事件，都反映出很多的愿景、使命和价值观只停留在表面上，而不是深入骨髓的精神。石家庄的三鹿集团提出“经济效益、社会效益、生态效益”三者兼顾，然而，其董事长在面对规模扩张和市场低价竞争时，就转为一切以经济效益为主了，放松了对奶粉质量的管控，完全没有顾及社会效益。在爆发了三聚氰胺事件后，仍然以拖延和掩盖的方式来处理，造成了非常大的伤害和恶性影响。而反观三鹿集团的另外一个股东，在得知三鹿奶粉遭到三聚氰胺污染后，要求全面召回受污染的产品，并在遭到拒绝后，通过新西兰总理向中央政府报告，主动曝光并解决了这一问题。在面对真正挑战时，三鹿集团的董事长和股东采取了两种截然不同的回应方式，反映出各自心中真正的价值观。

真诚性是忠于自我的价值观，而不是基于他人或是外在的期待。由于这些价值观是我们自己认可和确定的，而不是外界强加的，所以在面对挑战时，我们基于这些价值观做出决定就不会觉得特别困难。我们无从知道三鹿集团董事长的内心，但可以设想到，在面对这么大的危机时，有非常多的方面将受到影响，包括上万名员工、供应商的工作机会和生活、财务保障、集体和个人荣誉及事业成就等。如果他没有从内心认为健康和道德比起其他这些都重要时，在面对这一巨大冲突时，就容易迷失方向。事实上，并非说健康就一定比财务保障、创造工作机会重要，对于没有工作机会并影响到生存问题的人们来说，也许财务保障、创造工作机会对于他们

才更重要。在工作和生活中，我们经常会遇到这些不同的方面发生冲突的情况，所以，重要的是知道我们更看重哪一方面。这些价值观并没有对错，但是我们清楚地知道我们自己的价值观，就会帮助我们做出更好的决策和安排。医药、食品等与健康相关的行业的核心领导职位也许由真正重视健康的人来担当更合适。

愿景、使命、价值观从挂在墙上的口号落实到实际行动取决于真诚性。当我在一家企业的门口看到一个标语——“安全，我们不容忽视”时，并没有让我感到多么印象深刻。在与这家企业的一位员工进行培训时，她提到“不好意思，我要提醒一下会议室的紧急出口在什么位置，我们企业强调安全，而这几乎成了我的习惯”，我就立刻了解“安全”这一价值观是深入该企业内核的。我们从工厂厕所的整洁程度来判断其对品质的重视程度；从餐厅的后厨情况来判断其对健康和卫生的重视程度；从对员工的培训和发展项目来判断企业对员工的态度。我们从一个人待人接物的方式来判断其人的价值观。言行是否一致是愿景、使命、价值观是否真诚的最佳判断标准。

换个角度看，忠于自我的、真诚的愿景，使命和价值观才会更持久，更容易做到言行一致。开发了“幸福”公益课程的人力培训经理分享道：“这就是我想做的事情。在做的过程中我就已经获得了很多。”也正因为这样，她才能做到孜孜不倦地投入业余的时间，并尽可能地调动资源来做这件事。而六本木新城的“文化都心”的理念，以及把最好的位置用来做森美术馆，也与其核心人物森稔的“空想家”“哲学建筑者”理想是分不开的。我曾访问过太古地产的一位高级管理人员，请他分享为什么他们可以花 10 多年的时间来打造一个项目，他说：“这没有什么。这是融在我们 DNA 里的东西。我们很注重高品质和传承。所以，对于我们来说这是很自然的事情。我们开发一个项目后就会一直经营下去，这就像是我们的家。建设一个家自然就会希望在各方面做到最好，而不是各方面妥协后做出一个不理想的东西。”

领导者的真诚性会带给团队和组织非常大的帮助。真实面对自我，就

会更客观地评估哪些是自己的真正优势、哪些是不足之处；就更容易对别人开放和透明，更容易听取和接受不同的观点和视角，而不会过度担心自己想法与别人的不同，并试图通过隐藏自己的真实想法去附和或是通过独断的方式去让别人接受；也就更容易打造一个以共同愿景和目标为导向的，能力互补的团队和组织。当真诚性提高时，领导者就更容易做到：

- 明确表达真实意见
- 展示出信念和行动的一致性
- 主动寻求与自己核心信念相左的观点并做深入探讨
- 准确地了解其他人对自己能力的看法
- 使用自己的核心信念来做决定
- 在下结论前很仔细地听取不同的观点
- 清楚知道自己的优势和弱项
- 开放地与他人共享信息
- 能够抵御与自己信念相左的事情所带来的压力
- 在做出决定前，客观地分析数据
- 很清楚地知道带给别人的影响
- 清楚地向他人表达自己的观点和想法
- 以内在的道德标准来指导行动
- 鼓励别人提出不同观点

真诚领导者的以上这些行动有助于发挥出团队和组织的巨大力量：

- 提升团队和组织的信任：当领导者展现出自己最真实的一面，无论这一面是否完美（几乎可以肯定不会完美，因为没有完美的人），他/她的同事们可以清楚地知道他/她的原则和标准，这就提供了高度的可预期性，而不用去相互猜测，这就为团队和组织提供了心理安全感，为信任创造了积极的条件。而信任带来的是对组织的忠诚度和更好的业绩表现。
- 带来更多的授权，激励团队发挥更大的潜力。真诚领导者有充分的自我觉知，他们清楚地知道自己的优势和弱项，并坦然地

接受，这样他们就不再一味地关注自我需求，并帮助身边的人成长。

- 激发团队的道德感、情感投入，进而增加了团队的效能感。真诚领导者以价值观和高标准的道德要求来指导工作，从而培育出诚实、正直的团队氛围，激励团队在工作中有更多的情感投入，自然也就有更好的工作产出，从而增加团队的信心。

真诚领导力对于团队和组织的贡献也得到了广泛的实证研究支持。亚利桑那州立大学的 Fred Walumbwa 和其他研究者发表的《真诚领导力：基于理论的测量发展及证实》一文中，对来自中国、肯尼亚和美国的 5 个不同的研究样本数据进行分析，证实了真诚领导力有助于提高组织氛围、员工满意度和员工绩效表现。北京大学光华管理学院教授王辉和其他研究者发表的《真诚领导力对绩效的影响：追随者的积极心理资本和关系过程的角色》一文中，对一家中国物流公司的 794 位员工及其 49 位直接上级的研究中，证实了领导者的真诚性有助于改善领导者与下属的关系，而这种关系有助于提升员工的绩效，特别是对于心理资本较低的员工，较好的领导者与下属的关系对于提升员工的绩效表现尤其效果显著。

愿景、使命和价值观是个人、团队和组织的灯塔，而且越真诚，它就越明亮，确保我们不会迷失，带给我们更大的力量。

三、发现真诚的愿景、使命和价值观

发现真诚的愿景、使命和价值观对于激发活力，提升我们的幸福很重要。在第三章中，我们介绍了提升心力的方法，但仅仅提升心力只能帮助我们更好地管理情绪、面对挫折和压力，还可以通过确立目标并践行以取得成就来提升我们的幸福感。

一位学员分享说：“大学毕业后就没有真正地去思考我到底想要什么，

什么对我是最重要的，然后我就一个劲地往前冲，但往哪个方向并没有去关注。突然静下来思考这个问题，对我的帮助特别大。过去这么忙忙碌碌的，确实让自己的物质生活有所改善，但并没有解决我的根本问题。我要花时间去思考我真正想要什么，只有这样，我才能找到真正的幸福。”当我们过于忙碌，陷入日常工作和生活中的具体事务，我们需要停下来，花时间去深入了解我们真实的目标、激情所在和内在的价值标准。只有这样，我们才会找到每天起床后就充满热情地为之付出的东西所在，才会点燃生命的活力。

发现我们的真诚的愿景、使命和价值观并非一件容易的事。“认识你自己”，是刻在希腊德尔菲神庙里的拉丁格言，也是哲学家苏格拉底的哲学原则宣言。苏格拉底认为，真正的知识来自内心，而不是靠别人传授，唯有从自己内心产生出来的知识，才是真正拥有的知识和智慧。认识自己，是一生的事情，发展我们的真诚领导力也是一辈子自我探索、自我完善的过程。在这个过程中，以下的方法可以帮助我们进行自我探索和完善。

1. 通过正念培养自我觉知和自我接纳

我们经常貌似清楚自己的目标和价值观，“我的目标啊？就是工作多挣一点钱吧。这还要问”，或者是，“我想责任感这个价值观对我很重要吧，从小我就是这么被教育的。当然有时我也会觉得责任感带给我巨大压力，我觉得还是需要忍受吧，毕竟责任感是一件很重要的事”。可是，当我们进一步深入探寻时，却发现并不那么确定。“如果我有了钱以后，还喜欢做什么？我没有想过这个问题，还真的不知道”；“责任感和自由哪个对我更重要？这真是一个好问题。我还没有认真思考过。我就是觉得做很多事情是基于责任感，并不是我真正想要去做的，这让我有点心力疲惫。这么一问，我还真的要去认真思考”。

造成这个情况的原因是我们经常只根据外界的标准来决定我们的工作和生活，比如过度关注社会认可、财富和权力等，而忽视了自己的内在需

求。还有一个原因是对于自己太过于评判，希望自己能够尽善尽美，做到面面俱到，反而忽视了哪些是对自己最重要的目标和价值观。为了能够厘清什么才是对于我们最重要的，我们首先需要培养自我觉知和自我接纳。

在正念练习中，当我们不加评判地关注于内、外部经验的时候，就是在培养我们的自我觉知，这是发展真诚领导力的核心部分。华盛顿大学的布鲁斯·艾沃立欧是真诚领导力领域的著名学者。在他所著的“践行真诚领导力”一文中，阐述道：“正念允许领导者，作为一个第三方的旁观者或是目击者，用最小的评判，来观察他/她自己。不评判的自我观察过程带来**自我接纳，这对于真诚领导力很重要**。……正念帮助领导者更多地自我觉察到当下的想法和感受。这种元认知（对认知的认知）能力提升调整能力和灵活性。正念允许领导者打断自动或者说是习惯性的反应，并可以借由从自我反思带来的洞见，进行更为恰当的应对。”

真诚领导力的领军人物比尔·乔治，自己就是长期的正念练习受益者，所以他一直在鼓励和推动正念的普及。他说：“我有规律地进行冥想超过了30年的时间。冥想对我提高领导力起了最重要的作用。它帮助我有更好的自我觉察，并且对自己和他人有更多的慈悲。”

“要让领导人提升自我觉察，他们需要了解他们的成长历程和所经历的严峻考验所带来的影响，并反思这些影响对于他们的动机和行为的作用。不花时间去反思自己的生活、严峻考验和经历的领导者更容易受到外部奖励的诱惑，如权力，金钱和认可。这些领导人可能觉得有必要在别人面前表现得完美，因而使他们无法接纳自己的脆弱性并承认错误。在变得更有自我觉察的过程中，领导者学会接受自己的弱点、失败和脆弱性，就如同他们欣赏自己的优势和成功一样。在这样做的时候，他们对自己产生慈悲，并以真实的方式与他们周围的世界建立联系。这使得他们不需要借助伪装来打动别人。在更深层次上认识自我后，人们学会如何将失败和负面经历重新定位为积极的增长机会。”

“正念提供了以世俗的方式来使用佛教等东方传统的悠久练习方法来发展更高水平的自我觉察和自我关怀的机会。正念领导者的更高层次的平

静、清晰和宁静将带来更有效的领导并发展出更真诚的组织。”

墨尔本商学院的组织行为学副教授 Carol Gill（卡罗尔·吉尔）博士则从另一个角度来阐述正念和认识自我的关系，她说：“从一个角度说，‘真实的自我’是一个不断变化的东西，所以，保持正念，进而在可能多的时点上，觉知到我们自己的想法，我们是谁，这种自我觉知是（培养）真诚领导力的第一件事。”

正念有助于提升真诚性还有实证研究的支持。魁北克大学蒙特利尔分校跟踪了一项为期三年的真诚领导力发展项目，对于参加学员的正念觉知水平和真诚领导力进行了跟踪调研，实证表明了两者之间的关联。学员的正念觉知水平从 3.2 左右提升至 4.1 左右，同时真诚领导力水平从 3.7 左右提升至 4.6 左右。在对学员的采访中，所有参与者均表示体验到了更高的觉知水平。特别是，这些更高的觉知伴随着接受和理解自己及他人的态度和行为，以及这些态度和行为背后的需求和价值。如一位学员所说：“最大的差异是，在参与项目之前，我没有意识到它。现在我知道它……发展了这种理解力，读懂人、读懂他们的反应、读懂团队、读懂我自己。”

比利时鲁汶大学的 Hannes Leroy 和其他几位研究者通过对 8 周正念课程的研究得出类似的结论。他们测量了 8 周正念课程参与者的三个不同时点（培训前、培训后 2 个月、培训后 4 个月）的正念觉知水平和真诚性水平，伴随着参与者的正念觉知水平从 3.4 左右提升至 4.4 左右，他们的真诚性水平也从 3.0 提升至 4.7 左右。

正念有助于自我觉知和自我接纳，帮助我们提升真诚性。

2. 通过反思人生经历探寻愿景、使命和价值观

我们中的大多数也许一直被外界的评价标准所驱动，而忽视了自己内在的声音。我们可以请自己最重要的引导者来帮助我们，这位引导者就是我们自己的故事。我们都是各自经历的拼图，我们人生故事中的喜怒哀乐，我们作出的不同道路选择，一方面是受外界因素和我们内在的愿景、使命

和价值观影响的；另一方面也在塑造着我们的愿景、使命和价值观。

有时我们似乎很懂自己，毕竟比起其他人，我们更清楚自己的真实感受。但有时我们又似乎太过于投入其中，反而“当局者迷，旁观者清”。如果我们能尽力以旁观者的状态来审视自己，就既可以了解到真实感受，又可以保持清醒，我们就会成为自己的朋友和导师。就像任何一个故事一样，我们对自己故事的描述也取决于我们的观点、视角和感受，即使是同样一个经历，也可能会随着我们描述故事时的不同状态而有所不同。假如我们刚经历了一个职业生涯的重大变化，当我们还处在适应期时，可能就会把当下的经历描绘得相对负面。但如果顺利度过了适应期，而且取得了很大的突破，就会把当时的经历描绘得相对正面。这些都是很正常的现象。所以对于近期发生的故事，我们的评价可能会有比较大的波动。但如果我们把时间拉长，综合审视过去发生的重大事件，就更容易发现那些内在、一致和持久的内容。

反思人生经历的练习可以这样来做。

1）首先我们可以找一个半天或一天的时间，这个时间只属于我们自己。探索自己真诚的愿景、使命和价值观是一件很有意义的事情，它值得我们付出这些时间。在我们投入精力去从事一项事业或进行一些重大决策前，花一点时间去了解自己的人生指南是最好的投资。

2）参照如下方式描绘出“我曾走过的路”。横轴是时间，从出生到现在，每七年一个节点。纵轴是状态，越向上越表示高峰，越向下越表示低谷。在每个重点的节点上，可以描述出发生的事件、当时的状态、学习的要点、展现出的品质及其他你认为重要的任何事情。

我们可能会习惯性地把一生的简历简单地划分为学习、工作、结婚、生子、亲人变故及职业变化等几个大阶段。为了更深入地了解自己，我们需要更多的耐心和时间，在这个基础上继续深入下去。例如，在学习阶段，有哪些经历是我们印象特别深刻的？哪些经历对于后来我们的职业生涯或是寻找伴侣有影响？有哪些对我们有重大影响的老师或同学？我们学习到的最有价值的是什么？在什么事情上学到的？当我们以这样的颗粒度去回

顾自己的人生故事时，就会更加的丰富和立体，也就有助于我们更好地了解自己。

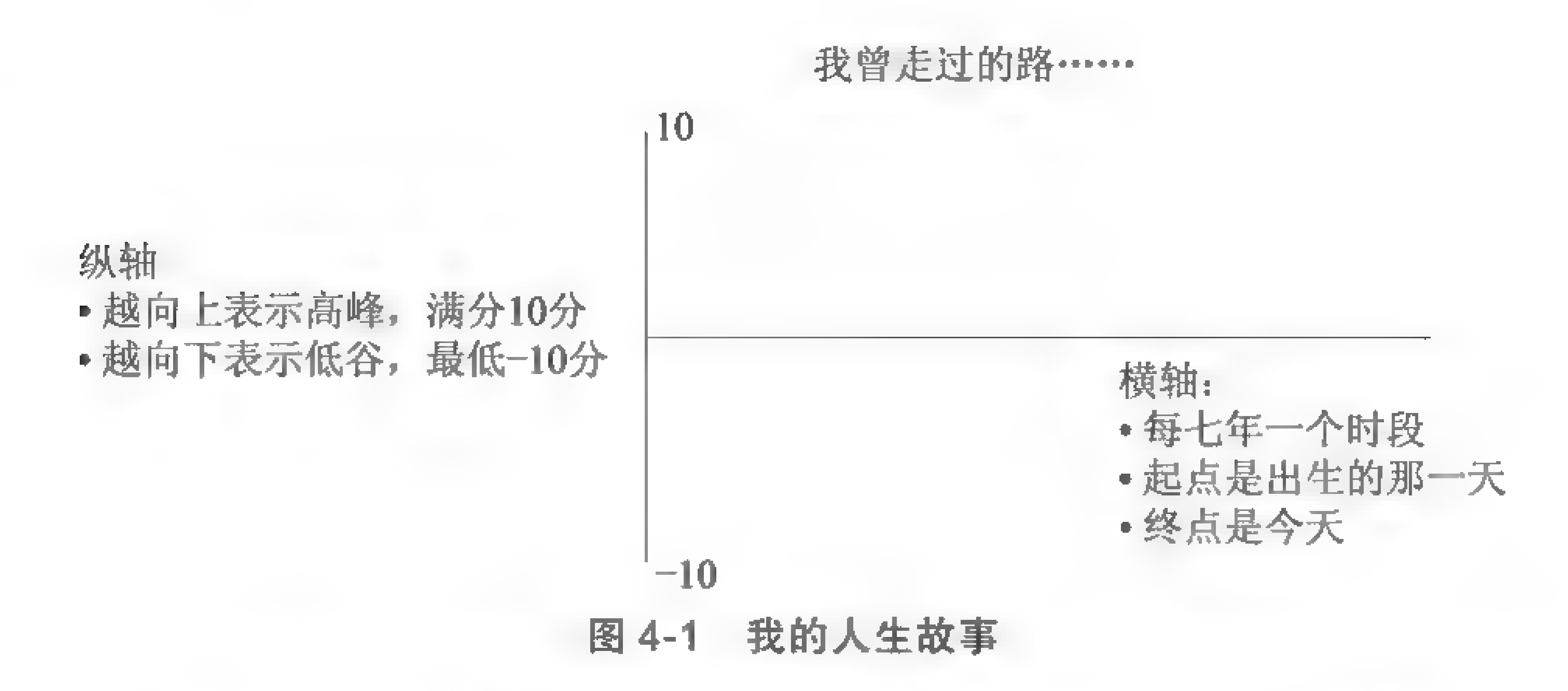


图 4-1　我的人生故事

3）在完成了“我曾走过的路”之后，让我们全盘纵览自己的整段人生，从中发现内在的呼唤。我们可以参照如下的问题来逐渐厘清：

- 哪些人、事件和经历对我的人生影响最大？从这些人、事件和经历中，我获得了什么？
- 如果将我的人生分为几个篇章，我会如何划分篇章？在这些篇章中有哪些反思？

表 4-1　人生经历反思

	第一章	第二章	第三章	第四章
章节标题				
本章经历让我相信……				
这段经历以这样的方式影响着我……				
如果可以回到从前，我希望自己在这段经历中可以拥有这些东西……				

- 在我的人生经历中，我的热情最先出现在哪里？它们如何随着时间而发展？
- 在什么情况下，我感到迷惑或是矛盾，可能是什么原因导致这些迷惑或矛盾的？
- 在什么情况下，我感到极大的满足和鼓舞，而不是依靠外在的评价？

反思人生经历可以帮助我们深入了解自己真正的热情所在，也可以帮助我们看清自己的优势和弱项。我自己是在2014年第一次做这个练习的，它帮助我发现了自己真正的激情。当我回顾自己的职业生涯时，从在德勤做审计工作，到在美商网参与融资，再到美世管理顾问公司做战略咨询，以及后来在企业负责战略发展，再到作为首席运营官负责人力组织、战略、营销、运营管理等，在每个不同的工作中，我似乎都能够尽快地适应并投入其中，整体上都还有相当高的工作满意度。可是，什么才是我最有激情的工作？当我回顾工作中的巅峰时刻时，我发现，并不是完成工作目标带给我最大的满足感，而是激发同事的潜力，看到他们的发展，带给我最大的满足感。在回顾任职首席运营官期间的工作时，我发现超额完成了公司的销售目标只是让我觉得尽到工作职责，而作为一个同事的辅导人，看到她的变化和成长，却带给我异常的愉悦和成就感。带着这个发现，我又重新审视我的人生经历。我的父亲是一位小学教师，他喜欢教书育人，很受当地人的尊敬。也许是受他的影响，我在学习期间就喜欢与同学分享学习方法。有一件令我自豪的事，是在大学一年级期间发现自己英文水平很落后，然后通过一本书名大概是《如何学习英语》的书来学习了相关方法，包括如何进行泛读、如何精读、泛读和精度的比例，然后在二年级期间用了一个学期践行该方法，让自己的英语成绩突飞猛进。只要有人感兴趣，我就会乐此不疲地与他人分享这个方法。在之后的工作中，无论是做审计、战略顾问，还是作为管理者，我都很享受与他人分享自己的学习工作心得，并帮助他人成长。这个回顾让我更清楚地看到自己最大的激情所在，就是帮助他人成长和自我成长。这个回顾同时帮助我看到了自己的弱项，正因为我过度投入到自己最有激情的工作中，反而忽略了我工作职责中的其他部分，包括明晰各部门的分工和奖惩机制，以及确保整体项目的推进进度。这个认识帮助我更好地与管理团队中的其他成员互相配合，更好地发挥出团队的力量。

反思人生经历也有助于自我接纳，更客观地看待自己的优势和待发展领域，并发展更深层的自信。一位高管正经历职业转型，从之前在企业负

责战略规划的工作调整为创立产业投资基金。这个转变很巨大，一时让他感觉力不从心，无从下手。他知道对于转变，自己也需要一个适应期。而让他无法接受的是，在之前历次面对挑战时，包括大学刚毕业的第一份工作及后来的职业调整，他可以一往无前，让自己很快投入新的工作中，并取得了很好的成绩，成为行业内的一位明星人物。而现在工作近20年后，进入著名企业的核心高管团队，却无法面对这么一个转型。在做完反思人生经历的练习后，他认识到，过去20年的职业发展依靠和发展的是几项核心能力，特别是分析和判断能力，而在其他方面，特别是团队发展和人际交往方面没有得到训练和发展。这个认识帮助他摆脱了职位光环带来的束缚，更客观地评价自己的优势和待发展领域，从而轻装上阵，在投资决策中发挥出他的分析和判断力的优势，而在发展投资者关系中依靠其他团队成员的人际交往能力优势。

你的人生经历是一个宝藏，尽量地挖掘它吧！

3. 通过场景式问题探寻愿景、使命和价值观

为了使我们摆脱外部因素的干扰，更好地倾听内心的声音，我们可以借助一些场景式的问题。这些场景是帮助我们从现实中抽身出来，以一个旁观者的身份来观察和了解自己。我们有时会觉得这些场景式问题很不符合逻辑或者是很不现实，所以很难投入其中。理解它们的用途和机制，有助于我们进入这些场景。

可以参照如下的方法来练习。

1）写出自己认为重要的7个价值观

价值观是我们认定事物、辨定是非的一种思维或取向，体现出人、事、物一定的价值或作用。价值观具有稳定性和持久性，它也是具有主观性的。正因为其主观性，所以并没有一个统一的列表。我们可以首先写出自己认为重要的7个价值观。如果写的过程中没有思路，也可以参考以下的价值观表（来自比尔·乔治和其他合著者《找到真北——个人领导力培养指南》）

自给自足	同情心	学习力	团队合作
乐趣	包容	谦虚	权威
满足	个性	财富	创造力
荣誉	公平	幸福	成就
忠诚	自由	犀利	安全
职责	抱负	变化	开放
实用	影响力	责任	客观

为了挖掘出你真正重视的价值观，可以试着回答这个问题："你会告诉你的孩子（或是其他你最爱的人），你在工作和生活中所坚守的价值观有哪些？你希望他们也可以坚守。"请以回答这个问题的方式写出 7 个你认为最重要的价值观。

2）给以上这些价值观按从最重要到最不重要进行排序

我们同时会重视不同的价值观，这些价值观都很重要，但为了发现我们的核心价值观，我们需要不断审视，发现对自己最重要的是什么。有些人会觉得很容易，也有一些人会觉得很困难。而这个排序的过程也是我们深入反思的过程。

3）挖掘这些重要价值观背后的根源（可以通过自我教练的方式来回答这些问题或是通过跟同伴分享来探索）

a）为什么它们对你很重要？

b）选出最重要的价值观对你而言困难吗？为什么？

c）10 年前你会有同样的选择吗？

4）厘清核心价值观

思考一下如下场景式问题：

a）如果你明早醒来有足够的钱过上随心所欲的退休生活，你会继续坚持这些价值观吗？

b）如果这些价值观成为一个劣势或者会使你受到损失，你还会坚持这些价值观吗？例如，帮助他人是你的一个重要价值观，如果在路上你看到一个躺在地上的老人，你不确定帮助他 / 她之后是否反而会被误解或诬

陷，此时，你会继续帮助他/她吗？在什么情况下或是什么后果会使你改变或放弃这个价值观？

在思考完以上问题后，可以看看你是否希望增加或减少哪些价值观，或者是调整它们的重要顺序。改变对这些价值观的看法是一个正常的现象，它表明了我们对自己有了更深入的思考和了解。在一个 20 人左右的工作坊里，经常是 4、5 个人比较确定自己的价值观，而很多人都会在反思过程中进行调整。

5）从外界和自身行为中对价值观进行检查和确认（可以通过自我教练的方式来回答这些问题或是通过跟同伴分享来探索）

- 你的家人、朋友、同事是否知道你的价值观？如果是，他们是怎么知道的？如果不确定，是什么原因造成的？
- 你所说的价值观是否和实际行动有差距？如果有，差距在哪里？

我们的实际行为表现往往更能体现我们内心真实的价值观，所以通过外界的反馈有助于我们更好地了解自己。同时，也有助于发现我们言和行之间的差距，进而帮助我们提升自我。一方面，我们要尽量做到言行一致；另一方面，我们也要了解普遍的人性，要做到绝对的言行一致几乎是不可能的，也不需要过多的苛责。例如，我们可能很重视诚实这一价值观，但在实际工作中，对上级时可能会报喜不报忧，对下级的缺点可能也会睁一只眼，闭一只眼，不会及时加以指正。我们需要做的是：尽可能地觉察这些差距，加以改正，同时深入挖掘背后的原因。

6）制订价值观行动计划

在确定核心价值观后，我们可以制订相应的行动计划来落实它，越详细、具体越好。每天从事基于核心价值观的行动 20 分钟或以上，会让我们感到充满活力，体会到归属感和真实感。

由于我们用在反思的时间较少，也许一次练习还不足以让我们豁然开朗，找到自己的核心价值观，但至少会引发我们的思考。在条件成熟时，也经常会带来突破性的觉察。在我们的工作坊中，也经常听到这样的反馈："我现在才发现原来一直活在别人的期待中，很累，有时都甚至怀疑自己了。

当我意识到哪些才是对自己最重要的那一刻，有一种如释重负的感觉。”

除了以上的练习，还有一些简单的场景式问题可以帮助我们了解自己的愿景、使命和价值观，例如：

- 如果你要到一个孤岛上度过余生，你只能带5本书，你会带什么书？为什么？
- 如果你是一个动物，你希望成为什么？为什么？
- 如果你是一个植物，你希望成为什么？为什么？

这些问题没有标准答案和标准解读，但探索的过程本身就很有价值。比如，有些学员说：“如果是动物的话，我希望是一只鲲鹏，因为可以遨游于宇宙间。当我这么思考时，我意识到，也许自由对我来说很重要。”其实，每一本书、每一个动物、每一个植物，都有不同的视角去解读它，而觉察到我们自己第一时间去解读的视角会有助于了解我们最看重什么。

还有一个“未来的故事”的练习：你作为学员，正在听一个演讲。每个观众，包括你在内，都被演讲者所说的内容深深地触动和鼓舞。这个演讲者就是20年后的你自己。请你写下：

- 演讲者说的是什么，如何触动和激励你？
- 演讲者的哪些方面使你钦佩？

这个练习则是让我们将视野拉长，将注意力从短期的约束条件中脱离出来，站在更高和更远的维度来思考原点。当我们很投入地回答这些问题时，不仅仅可以帮助我们确定目标和方向，还有助于发现更多的实现目标所需的资源和具体的行动计划。

令人欣慰的是越来越多的中国企业家开始以真诚的愿景、使命和价值观引领企业的方向和发展。以下这两个案例都是真实发生在我身边的故事，它们带给我鼓舞，我希望分享给大家。第一个故事的主人公陈朔参加了我第一次正念领导力的公开课，从此我们成为朋友。他将从原生家庭中获得的爱作为企业经营的最高目的和意义。第二个故事则是我在2016年11月参加世界商业伦理（深圳）论坛中听到的。故事主人公企业家周新平在危机中精神得以升华，确立了企业的愿景和使命，带领企业创造奇迹。

故事一：传递安心与感动的企业健康福利

“41岁那一年，我对如何看待世界，如何看待自我，都发生了很大的变化，”鼎源万家的创始人陈朔说道，“当然之前也发生了一些事情。39岁那年，和当时最大的一个客户谈崩了。还有家里的一些事情，有很多的情绪。”

“那一年我参加了一些工作坊，收获了很多。在一个工作坊中，在90多岁的导师带领的冥想中，我感受到了母亲带给我的爱，父亲带给我的自由。那天真的是伟大的一天。”泪水在陈朔的眼眶里打转，“从深层次讲，感动应该来自于爱。”

鼎源万家是一家企业健康福利解决方案提供商，一些著名的独角兽公司赫然出现在它的客户名单中，包括滴滴、360、完美世界等。在鼎源万家的公司介绍中，这样写道：

目的和意义：传递安心和感动。

传递

作为中介，我们连接供应商和客户，我们连接HR和员工。传递这个词，表达了我们是价值链中的一环，期待我们与合作伙伴、客户携手，把更多的安心和感动传递给这个世界。

安心

安全、放心，让我们努力，让客户、合作伙伴、员工实现购买产品和服务时的期待，所有的疑惑能够得到澄清，所有的顾虑能够被消除，所有的问题能够被解答，流程清晰而高效，服务周到而贴心。

感动

我们把每个环节每个产品都看成是自己的延伸，做到对自己产品和服务百分之百的满意，深度满足追求卓越的内心需求，感动自己。进而，我们将这份感动通过产品和服务传递给我们的客户和合作伙伴，让大家发现我们所提供的产品和服务的独特之处，感受到我们的用心，获得感动。

上面的内容来自于我请陈朔分享他是如何找到“传递安心与感动”这

一目的和意义时的谈话。他说："在我上小学时，当我朗读一些'带感'的文章时，我很容易就能进入角色，然后触动到同学，我发现了我不一样的地方。也许这是我希望传递感动的源泉之一。但也许我母亲带给我的爱是最底层的动力。

"2011年我还参加了盛和塾，学习稻盛和夫的经营理念。当时还有一本书《全速前进》，对我的帮助也很大。这本书不厚，但把愿景、使命、价值观、目的和意义这些讲得很清楚。这些都促使我和我太太（共同创始人）去认真思考我们创立鼎源万家的目的和意义。'帮企业创造价值''为员工提供保障''帮企业提高效率'，这些说起来都对，但似乎不带感，并不是发自我们内心的。于是我俩就花了一天的时间，互相提问，到底我们成立企业的目的是什么？更深层的是我们到底想要的是什么？当我们真正深入地探索这些问题的时候，答案逐渐浮现出来。对我来说，就是感动，这来自我原生家庭的影响。对我太太来说，她的目的是要传递安心。刚开始的时候，'心'和'感动'，似乎还有矛盾，就是比较单线条，维度比较单一，比如'安心'更重视如何做大做强，而'感动'则注重如何成为'好'老板、最佳雇主。直到后来，我们都意识到，这两者是互为道理的。

"厘清目的和意义、愿景和使命对我来说，是个巨大的变化。以前，我可以说是一个'既不听命、也不从命'的人，但我发现自己的使命后，有了根本的动力。我希望可以努力工作，身先士卒，不敢说可以影响多少人，希望可以激励一些人，感动一些人。

"目的、意义、愿景、使命和价值观影响我们企业的各个方面。首先它成为我们客户和员工的深度联结纽带。我们希望为客户提供能够带来安心和感动的产品和服务，也需要我们的员工来提供这样的产品和服务。我们也越来越知道什么样的企业会成为我们的客户，并不是说我们不为其他企业服务，而是与我们价值观会产生共鸣的企业更可能成为我们的客户。福利其实反映的是企业和员工的关系，不一样的企业有不一样的福利。比如，我们为一家独角兽公司提供的"超级福利"，如果员工身故，可以获得5倍年薪的赔偿；几乎所有的进口药品都涵盖在可报销的范围；员工的

子女、父母和员工的保险范围几乎一样。这些都是基于这家企业以员工为本的价值观，与我们的价值观很契合，所以也对我们设计的产品和服务很认可。

“我们要提供的是能感动人的产品和服务。所以在经营策略上也和很多企业不一样。与很多同行比起来，我们强调产品和服务的深度多于广度。我们提供更多的定制产品，而且把更多的资源放在服务上。在福利保险行业，很多企业会把90%的资源放在销售上，因为这会直接带来收入。最近也有一些企业希望通过一些技术手段，比如开发一个新的系统，来解决服务和效率问题。基于我们的愿景和使命，我们并没有这样做，我们觉得服务好更重要，而好的服务来自于好的人、有体面的收入、稳定的队伍。我们取消了销售提成的模式，刚开始以为会有阻力，但实际上并没有。我们逐渐打造出前、中、后台都以客户利益为中心的、无分别心的文化。在招聘员工的时候，我也越来越理解什么是以价值观为纽带的含义，在价值观上有共鸣的人很容易被我们所吸引，同时也会有好的绩效并留下来，而对于没有共鸣的人，也很难让他们接受。

“2014年我们把公司里发生的一件事拍了个小片子。那是我们同事何琴的故事。她那年28岁，来自湖南，到北京10年了，她工作很努力，也很得到大家的认可。但她还是有点迷茫，一直在寻找，但却不知道寻找什么。一天，她接到客户的电话，说有一位员工去世了。这是一位刚毕业的新员工，转正第二天就突发疾病，住院1个月后去世了。这位员工来自云南偏僻的农村，家境不好，这家企业的老总很重视，希望能够给他的家属尽可能的帮助，所以亲自打电话给何琴，希望尽快与保险公司联系，启动身故理赔，而保险公司需要的医院和公证材料，希望何琴可以帮助办理。那几天，何琴手上还有其他业务要处理，又来回在医院和公证处跑，很辛苦，虽然不知道自己为什么要这么迫切地做这些工作，但似乎有特别的感觉。当这位员工的父亲从云南赶来处理事情时，何琴接待了他。这位父亲说，家里条件不好，原来指望孩子大学毕业后可以有个依靠，但没想到就突然没了。孩子特别孝顺，去北京上大学后就没有向家里要

过钱，也不知道这几年在北京是怎么过的。此时，何琴被深深地触动了。这位父亲还说，孩子所在的公司真好，还有这个福利，35 万元的保险金在老家养老是够了。送走这位父亲后，何琴好像突然听到一个声音，这种感觉就是她在寻找的。这是一种感动，感动带来的是一种安宁和力量。这件事后，何琴说：‘身边的同事都没变，但我感觉不再是过去的我。我好像知道了我的使命，它就在我的心里，一直在那里。原来，工作可以带来感动，而我可以把感动带给别人，带给我自己。’这样的故事也带给我鼓舞和激励。

“所幸的是，在我们确立了目的、意义、愿景、使命和价值观，并真诚地去践行的时候，我们的业务得到了持续的增长，这也带给我们更大的信心。‘传递安心和感动’是我和我太太从内心深处认可的目的和意义，是我们从人生经历中挖掘出来的东西，这就是我们本真的东西。

“我是一个兴趣广泛的人，很容易被一些新的兴趣所吸引。而有时在追寻自己目的和意义的道路上的时候，还需要做一些自己不喜欢做的事情，就需要保持正念，锻炼自己的心性，遵循真正的使命和责任，不陷入源自小我的兴趣和热情。这也带给我更大的力量。”

当陈朔深入内心去挖掘“什么是对自己最重要的事”“我想给世界带来什么”及“我创办企业的目的是什么”的时候，他从自己的人生经历中发现了目的和意义，从母亲的爱和自己的天赋中发现了源泉和力量，并依此践行时，不但他自己实现了蜕变，也激励了身边的同事，吸引了有共鸣的客户，收获了业务的增长。真诚的使命和价值观带来持续的发展动力。

故事二：帮助农村留守儿童重获幸福的茶油

周新平，从不会做茶油，到历时 8 年，建立了中国纯茶油的第一品牌。他的故事，再次说明了使命和价值观可以创造奇迹。

周新平当过教师，辞职下海后做过企业高管、创办过企业，又成为国际化工企业中国区总经理。而让他真正发现自己的使命的故事，来自他 2008 年回到家乡湖南衡阳，发动农民种植茶树，生产和销售茶油的经历。

“2008年我回到家乡后，在衡阳市的郊区租了一个农场，当时也是满腔热血，带着几百万元现金和几位朋友一起，过上了农场主的生活，当时还是蛮惬意的，养了鸡、养了鸭、种上菜，还有水果。可是好景不长，第二年就出现问题了。到2009年底，2010年初，我们种在山上的800亩树，存活率不到1%。种到苗圃里面的200多万株苗，存活率不到15%。几百万元的资金基本上就打水漂了。当时心情非常沮丧，但是祸不单行。

“当时除了在农场做事之外，还另外筹集了4 000多万元的资金，做茶油的贸易，从农民手上收购原料，在上海进行代加工。当时这4 000多万元就压在货上。那一年出了一个毒茶油的事件。一家企业的茶油被查出有致癌物质，报纸上铺天盖地地出现这个报道。一下我手里的资金链就断了，货卖不动了，而且市场价格在2个星期之间下降了45%，整个市场面临着崩盘。那家被查出问题企业都准备IPO上市了，出事后，几乎面临着垮台的风险，好几个亿的资金。城门失火，殃及池鱼。这也影响到了我的这4 000万元的资金。这对我几乎就是个灭顶之灾。我面对的是农民工、基建、包工头、员工，哪一样都要花钱。

“我做企业也有20多年了，之前也遇到过几次绝境。我亲手创办的企业就有3个，但是这个是我倾注心血最多的。前面2个基本上是在大集团里，后面有背景，再怎么出问题，后面也有靠山，这个就没有靠山了。当我把自己的全部身心和身家都投入的时候，就发现所面临的境况是不一样的。

“当时我把自己关在一个房间里，3天3夜思考一个问题：到底是坚持还是放弃？我是非常想坚持下去，不愿意就此认输。但面对现实情况，如果毒茶油事件继续发酵下去，整个行业垮掉，我们怎么也坚持不下去。在消费者心中如果形成一个印象，这个茶油有毒，不能吃，那么再厉害的销售人员也卖不动。所以在这种情况下，出现软弱的心态，我是不是把这个事情想得太简单了，太美了。我当时回到家乡，除了做自己喜欢的事情，还希望可以帮助当地的老百姓。如果成功的话，自然可以改善老百姓的生活。可是遭遇到这样一个现实，如果我回去的话，可以到我多年打拼的广

东，在那我有一个企业，在自己的企业里做CEO，也是一个很好的退路。另外，这种乡下的生活，刚开始时是挺新鲜，可是当你碰到困难时，就会觉得这一切变得如此索然无味，让你心情沮丧。原来看到鸡飞狗跳很高兴，此时，很厌恶。我回到广东，生活质量还可以提高，我在广东的家就在高尔夫球场的边上，环境很好。虽然亏了一些钱，但总比什么都没有了要好。所以，我就准备放弃了。

“今天我还可以跟大家分享这个故事，说明我坚持下来了。让我坚持下来的是使命。我们每个人都有自己的使命，每个人都是奇迹，从几亿分之一的概率中生存下来，都是冠军。当时我也不明白这些，我只是在想退出来的办法。我向农民租了几千亩地，我要跟他们有一个交代。当时我知道，这里的农民很穷，人均收入一年1 000多元。我就准备了2万多块钱，包了100多个红包，每个红包200块。去到这个贫困村，而这让我的人生有了一个彻底的改变。

“当我们在报纸上看到，而不是身临其境的时候，绝对没有那种感觉。我也是农村出来的，我也知道农村的问题，但在我没有看到他们的时候，我只知道这是一个社会现象。有一张照片是关于江西凤凰的留守儿童的，引起了社会的广泛关注，有几千万人的点击。但我到了这个村的时候，我发现这里的留守儿童问题还要严重。一个小孩跟他的奶奶在一起，形影不离，因为他已经3年没见过自己的父母。当我问他，他父母去哪里时，他已经记不起父母的样子，只是怯生生地看着奶奶。他的父母也没有给家里寄钱，全靠奶奶在地里干活。后来村干部告诉我，孩子的父母离开了3年，没寄一分钱回来，后来他们也分开了，各自组成新的家庭。在农村，结婚很困难，也没有办过结婚证，分开就分开了，就把孩子交给奶奶。这种现象居然不是个例。有位老人90岁了，家里很破，住的是个危房，我们到的时候，看起来简直就是个垃圾堆。我们形容一个人穷的时候，说家徒四壁，有户人家就是这样，房子里只有一张床，孩子很可怜，4岁时妈妈就离开了，后来爸爸外出打工，孩子8岁就当家了，我们看到时他是11岁，看起来就像城里孩子五六岁的样子，严重营养不良。他还要照顾奶奶，一

个肌肉萎缩症患者。他每天早上要起来照顾奶奶起床、上厕所、穿衣服，然后叫弟弟起床，做好饭，一起上学。下午回来，还要干活、种菜，养活家里。这个孩子非常坚强，他说：‘我现在很好。我希望与奶奶长期相伴，希望奶奶可以长命百岁，我愿意付出。’孩子的成绩很好，在班上数一数二。我们把红包给奶奶，奶奶说：‘谢谢老板，我把这200块钱留给孩子买肉吃。’因为家里吃的都是孩子自己种的菜，没有肉。当奶奶这么说时，我的鼻子就酸了起来。这个学校是希望小学，我就在想希望何在？学校有200多个学生，99%都是留守儿童，学校有7个老师，除了校长每个月工资是2 000多块钱，每个老师每月工资只有600块，对校长来说，最头疼的就是找老师，因为很多老师教一两个学期之后就走了。

“这些情况对我的冲击很大，晚上我跟老百姓座谈，在村支书家，书记请我们吃饭。我说我们要离开这里了。书记就站起来了，他说：‘老板，我正想要跟你们道歉。过去两年在这里种树，我们没有管好，都种死了。但这是有原因的。我们以为你们是拿着国家的扶贫资金到这里来做这个事情的。我们这里是贫困山区，每年都有项目来这里种东西，但没有真正种好的。都是每年种一下，老百姓拿了工钱，就走了，也没有人再来找我们。我们以为你们也是这样。本来种一棵树，需要60乘以80公分的坑，你们人在的时候，我们就挖深一点，人不在的时候就挖小一点，一脚踩下去就种好了。没有想到你们每个月还来跟我们发工资，更没有想到树都种死了，你们还来发工资，还给我们红包。如果你们没有来，我们想这个事情就过去了，也不会去找你们。既然你们来了，我们就更过意不去，更要把事情做好。我当了书记30多年，这两年你们给我们带来了什么，你知道吗？我们村110多户，每户最少一年有5千多块，最多有1万多块。这些钱可能对你们城里不是什么，但对我们很多人就是维持生命的救命钱。因为我们人均只有1 000多块钱的收入，还不是现金收入，是包括所有的，是种的东西折算的钱。这两年你们在这里，我们不知道你们是拿自己的钱在做。所以我们正在商量，明年能不能给你们免费补种。而且我们也给你们想到了管理方法，你们现在这个管理模式不行，不要每个月发钱，每3个

月发钱，然后我们组成一个检查小组，家家去落实，哪个做不好，扣多少分。我们的唯一要求是你们不要走，你们一走的话，我们就什么都没有了。'当书记这么说时，再加上我下午看到的情况，我很触动。但是，如果继续种，还不成功的话，不但损失更大，而且也让村民白忙活了。书记说，你放心。这个地方历史上就是种茶树的，认真干，这个事一定能成。果然第二年，这些树的存活率达到了95%。

"一方面我加大了决心。但回到现实，如果毒茶油的事件继续，那么我们未来就没有收入。我们在6～8年都要投入，因为茶树是要6～8年才会结果的。如果回到广东，我的生活质量会好点，但我的内心会不会有点愧疚。我问自己能不能过得了自己这一关？我明明可以帮助到他们的时候，明明可以做点事情的时候，我是不是太自私了，把自己的困难看得太大？我心里非常矛盾。

"于是我打电话给我的朋友，其他的几个股东。我问他们，我现在遇到这种情况，从我内心来讲，我希望留下来跟他们一起干，但我不知道能不能坚持6年到8年，万一这中间没有了收入又怎么办？我的两个朋友说，这样的好事，哪怕10年不赚钱，只要你肯坚持，我们都支持你。我听到这句话，心里特别的暖，觉得自己一下就高尚起来，我就觉得，如果自己这一辈子，尽自己的努力，把这件事做好，已经不仅仅是商业上的成功，赚一点钱的问题，如果能帮到这些贫穷的老百姓，能够帮他们做点事，不是说帮他们能富裕到什么程度，至少可以帮他们减除眼前的困难，而且把这一大片的荒山，变成绿油油的茶树林，能够带来100年的收成。因为油茶树虽然长得慢，但一旦结成果后，就可以结100年的果。这基本上就是绿色银行，只是前面投入大，时间太长了，要8年才能达到丰产期。

"现场给我的冲击，加上朋友给我的支持，当时我就产生了一种豁出去的感觉。我有多少钱就办多少事情，我就相信，天无绝人之路。我自己的资产有一部分，再加上朋友的支持，我可以坚持6～8年。为了解决当时的困难，我总共需要3 000万元，当时就决定增资，这两位股东朋友一星期后就把他们的部分汇过来。我把在广东的两套房子以市场价

的7折卖掉，拿到了三四百万元的现金，又把我太太压箱底的钱拿来，还差1 000多万元。我就找到了以前的老板，跟他说了这个情况，他说这是好事，问我有什么困难。我就向他借钱。跟这样的大老板开口一次不容易，我就向他借3 000万元，他就把财务总监叫来，签一下简单的合同，按照同期中国人民银行的基准利率百分之五点几贷款给我，比市场水平低了好多。约定是随时要随时还，也没有具体的还款日期。我问他如果还不起怎么办？他说，如果还不起，你就再给我打10年工。他的信任也给了我很大的信心。

“也许是境随心转，当我做出了长期的计划的时候，没有说要在一定的时间内赚到钱，一下子眼前的困难就不是大的挑战了。毒茶油的事件在1个月后也发生了转机，国家发布了权威的消息，这是企业的个别事件，不代表整个产品和行业，茶油的价格后来比原来的价位还高，我们4 000万元的货还获得了利润。还有件更大的好事。同年12月5日，我作为第三大股东参股的量子高科在深圳创业板上市成功。本来我们董事会都觉得没有希望，因为我们刚刚够上那个线，在我们前面排队的人很多，没有想到会这么成功。我自己的财富从百万级、千万级，升到了亿万级。在庆功时，别人问我的感受，我说这辈子不用再为钱操心了，但这些钱一定是让我去完成更大的使命的。我看到显示器上的股价，我算了一下，如果一直没有收入，我们公司有了这些资金就可以坚持15年，我就不相信用15年我不能做成这件事。我15年一定要把这件事做好，这就是当时真实的心态。

“在2011年，我们茶油新工厂落成典礼上，我想起了这一番酸甜苦辣，我写了一篇文章，叫《油茶花开的希望和梦想》，作为一个结尾，我写下这么一段话：

我有一个梦想
让油茶花开遍三湘大地！
漫山茶果金黄，村村茶油飘香

我有一个梦想
在油茶花盛开的地方
乡亲们能过上更有尊严的生活
幼有所依、老有所养
我有一个梦想
农村的孩子像城里的一样
幸福地生活、快乐地成长

“写完这些话，我自己就泪流满面。而且我反复读，每次读到这些话，我自己都会泪流满面。当时，一个48岁的男人，哭了快2个小时。我不知道这是一种什么感觉，但我知道它触动了我心底最柔软的东西。经过了这几年的过程，我觉着自己高尚了，确确实实得到了净化。一个人不仅仅是为了钱来工作，应该有一个志向。”

“在我小时候，作为农村的孩子，我最大的志向是跳出龙门。后来努力，考上大学，跳出了龙门。后来工作了一段时间，又迷茫了，又没有什么志向了。后来再想想，想干点什么，有了志向，但志向也不高，就是想有一番事业，让别人看得起我。后来这个目标又达到，又觉得没有什么意思，又迷茫了。为什么我后来流眼泪，因为我觉得找到了人生的终极目标，人生就是做一件有意义的事情，做一件对他人、对社会有贡献的事情。有这样的志向来做事情的时候，我们所计较的，绝不是短期的蝇头小利。我们看到的是自己的一份担当和责任。让农民活得有尊严，让农村的孩子，特别是留守儿童，让他们得到好的教育。”

以使命和责任感驱动的大三湘取得了骄人的业绩。到2017年10月，大三湘已申请和授权专利97项，其中发明专利72项，并荣获“中华农业科技一等奖”“国家科学技术进步奖二等奖”“湖南省创新奖”。产品得到了包括袁隆平、牛根生、杨家庆、曹岫云等20多万会员的认可。2018年4月，产品还再次登上纽约纳斯达克广告大屏幕，向世界展示中国茶油，传递民族品牌。

周新平发现使命的过程是一个深刻面对自己的过程，是在面对未来的不确定性，面对自己的担心和恐惧，同时他又听到自己内心深处对于意义的追求的声音，在这样一种冲突和矛盾中发现真我的过程。基于这种蜕变所发现的使命是真诚的，所爆发的力量也是无比强大的。

*****

电影《星球大战》中提到的原力是一种超自然的而又无处不在的神秘力量，是所有生物创造的一个能量场。发现原力就可以带给我们超乎想象的力量。对于个人和企业来说，忠于自我的、真诚的愿景、使命和价值观就是自己的原力。忠于自我并非自私自利，而是基于自己的天赋和召唤，发挥出自己的激情和潜力。“如果你只想成为别人，你将会变成一个毫无主见的模仿者。因为你以为这就是大家所希望的领导模样。一味抱有这种想法，你永远不能成为一颗恒星。只有追随自己内心的热忱，才可以成为一颗独一无二的恒星”。

第五章　进化意识

如何清除盲点，提升意识发展高度

初学者的心空空如也，充满各种可能性，而老手却不同。

——铃木俊隆

一、领导力高度、创新和进化意识

想象一下这样一个场景：我们在去往山顶的路上，一开始道路很清晰，虽然向上爬很消耗体力，中间也要经过河流、荆棘等不好走的路段，但路径是清晰的，所以虽然累但心里很踏实，并没有太大的困扰，甚至一路上还是有说有笑，有成就感也有愉悦。走着走着，进入了一片很茂密的原始森林，路越来越不清晰，我们开始紧张起来，开始四处寻找道路的一点痕迹，或者折断树枝尝试开辟一条新路出来，经过一番努力后，还是没有找到明确的路。这时，我们中有些人开始放弃，等待救援；有些人越发焦躁，更急迫地披荆斩棘，但除了消耗体力外，一无所获。迷失在通往山顶的森林中，就像是我们在工作和生活中遇到的困境一般。在困境中放弃，等待救援的状态就像是我们在第一章中所说的“温水的青蛙”，而徒劳无功的努力就像是“受伤的猎豹”。在这种情形下，我们所能做的，首先是让自己保持冷静，管理好自己的情绪，也就是在第三章提到的“提升心力”。接着，我们要再次明确自己去往的方向。身陷困境中，只是意味着通往原设定的目标暂时受挫，但这也同时意味着未来的方向和道路有无数的可能性。如果我们可以明确自己去往的方向，就会让我们更笃定和安心，也就是第四章所说的“发现真北”。

现在我们可以管理好情绪，也明确了方向，可是具体的道路仍然不清晰，不足以解决全部的问题，我们还处在茂密的原始森林里，下一步怎么走呢？

从企业发展的角度，这就类似20世纪90年代苹果公司的情形。1997年，乔布斯回到了他所创办的苹果公司，出任CEO，他所面对的是这么

一个烂摊子：股价滑落低谷，市场份额持续下降，仅第四季度财季就亏损1.6亿美元，员工人心惶惶。最需要解决的是战略方向模糊不清、内部产品线混乱繁杂的问题，当时苹果公司的产品五花八门，在硬件方面，除计算机外，还在勉强经营自己并不擅长的自有品牌，如打印机、显示器、3D图形卡、多媒体游戏机，此外有各种名目繁多的软件。有一位苹果的管理人员这样评价："无数的产品，大部分是垃圾，由迷茫的开发团队制造。"

为了脱离这个困境，从出任CEO开始，乔布斯处于一种极度忙碌和闭关冥想相互交织的状态，白天逐一与每个产品小组谈话，调查每个项目。几个星期过去了，乔布斯找到了突破。在一次大型产品战略会议上，他抓起记号笔，走向白板，在上面画了一根横轴一根纵轴，做成了一个方形四格表。"这是我们需要的"，他说。横向上，他写上"消费级"和"专业级"，纵向上，他写上"台式"和"便携"。他说，苹果的工作就是做出四个伟大的产品，每格一个。这个产品战略会议之后，苹果的工程师和管理人员就专注在这四个领域，结果他们开发出了iMac，iBook，PowerMac G3和PowerBook G3。这些产品很快获得了成功，1998年，苹果就实现了3.09亿美元的赢利。战略的专注和清晰扭转了苹果的局面。

清晰的聚焦战略让苹果在20世纪90年代末重新成为一家优秀的公司。而在之后的10年，苹果则通过创新走向伟大的公司。2007年1月，乔布斯在产品发布会上说："每隔一段时间，就会出现一个能够改变一切的革命性产品。最早的麦金塔，它改变了整个计算机行业。第一台iPod，改变了整个音乐产业。"经过一番小心翼翼的铺垫，他引出了自己即将推出的新产品。"今天，我们将推出三款这一水准的革命性产品。第一个是宽屏触控式iPod，第二个是一款革命性的手机，第三个是突破性的互联网通信设备。"他又将这句话重复一遍以示强调，然后问道："你们明白了吗？这不是三台独立的设备，而是一台设备，我们称它为iPhone。"当时，苹果的竞争对手坚称，iPhone售价500美元很难成功。微软的CEO史蒂夫•鲍尔默在接受美国全国广播财经频道的采访时说："它确实对商务人士没有吸引力，因为没有键盘。"但到了2010年年底，苹果公司已售出9 000万部

iPhone，利润占了全球手机利润总额的一半以上。iPhone颠覆了传统的手机，创造了一个新的品类，这也使苹果和乔布斯步入真正的卓越的行列。

现在，用创新去面对不断变化的环境已是企业管理者的共识。中国的企业也在不断迎头赶上，腾讯的微信、阿里的支付宝，都在显示创新的力量。创新不仅带来巨大的商业价值，更让人感受到无限的可能性，从而使人从被局限和束缚的状态中感受到更大的自由的可能性，从某种角度上说，创新是有社会意义的。

1997年，苹果公司从一堆产品中确定了四个维度的产品方向；2007年，苹果公司推出了“三合一”的iPhone；2016年，腾讯的微信和阿里的支付宝改变了人们的支付方式。这些有什么共同点呢？它们都没有停留在原来的思维维度上，而是以新的思维角度提出解决方案或是创造了一个新品类。1997年之前，苹果的思维方式是以尽可能多的产品来满足不同的功能和客户需求，结果产生了一堆不优秀的产品，而乔布斯的思维方式却是提供聚焦的少数极致产品。iPhone诞生之前的思维方式是，手机是手机，计算机是计算机，而且计算机就是有键盘的样子。在微信支付出现前的思维方式是社交软件就是用于交流的，而不是有其他应用功能的。新的思维角度和新品类所创造的价值是巨大的。

2017年6月20日，在粤港澳大湾区论坛中，顺丰的董事长王卫说明了顺丰与腾讯的差距。“我想用另外一个角度看大湾区和创新，”王卫在论坛上发言说，“人们经常讲，好的科技需要好的人才，好的人才需要好的生态环境，好的生态环境需要好的文化，我认为，每个环境中，一把手的‘一念之间’差别会很大。”他举例说：“11年前，我理解的腾讯就是一个QQ，这东西没有什么了不起。11年下来，腾讯的变化为什么那么大呢？我一路在马总（马化腾）身上寻找答案，近期才得到答案——一念之差。我这一念是在打造自己内部的一个生态环境，专注做自己的产品。马总（马化腾）除了打造自己的内部环境外，还打造外部的生态环境，而这种更开放的模式，会赢得更多合作伙伴和更多机会。最终下来，就是两千亿（市值）跟两万亿的区别。”

新的思维角度和新品类的创新来源于我们的认知能力的提升。有两种不同的学习：一种是在水平方向上的横向学习，我们学习更多的知识、技巧，可以处理更多技术性的议题；另一种是垂直方向上的纵向学习，我们可以看到更多的观点和可能性，包容和整合差异性，解决在水平方向上无法解决的问题。在垂直方向上的纵向学习，其重点是扩大我们的心智容量，或者说提升我们的认知维度，进化我们的意识。无论是在水平方向还是在垂直方向上突破，都可以带来价值，但是越是垂直方向上的突破，创造的价值越大。从诺基亚的带键盘手机到 iPhone 是垂直上的突破，而从 iPhone 到 iPhone4，再到现在的 iPhone8 则是水平上的拓展。两者的区别显而易见。

纵向的突破对于职业经理人提升领导力非常重要。在世界著名的管理咨询大师拉姆・查兰提出的领导力梯队模型中，领导力发展的六个阶段都需要实现纵向突破，实现向下一个阶段的转化。

表 5-1　领导力发展阶段

领导力发展阶段	典型职位	工作理念认知突破
第一阶段转型：从管理自我到管理他人	一线经理	• 重视管理工作而不是亲力亲为 • 通过他人，完成任务
第二阶段转型：从管理他人到管理经理人员	部门总监	• 管理工作比个人贡献重要 • 重视其他部门的价值和公司的整体利益
第三阶段转型：从管理经理人员到管理职能部门	事业部副总经理	• 大局意识，长远思考 • 开阔视野，重视未知领域
第四阶段转型：从管理职能部门到事业部总经理	事业部总经理	• 从赢利的角度考虑问题 • 从长远的角度考虑问题
第五阶段转型：从管理事业部总经理到集团高管	集团高管	• 大局意识，长远思考 • 开阔视野，重视未知领域
第六阶段转型：从管理集团高管到首席执行官	首席执行官	• 推动公司渐进的变革与转型 • 长期与短期之间寻找平衡点并有效地执行 • 保持与董事会密切沟通与协作 • 倾听各利益有关方意见

这些突破由于不在一个维度上，所以要实现是一个很有挑战的事情。决定一位职场人是否能从普通财务人员成长为财务经理，再到财务总监，

再到CFO，并不是在水平方向上财务知识的多寡，而是在垂直方向上的认知突破。例如，财务总监的工作内容还主要以财务工作为主，包括财务报告、税务、资金及预算等，而CFO的工作需要从战略方向上把握资源配置，与董事会和投资人保持沟通，并支持业务部门的战略和财务规划实施，要胜任CFO的工作，不再是在财务总监的能力上再增加一个模块那么简单，而是从战略思维、沟通影响及团队管理上的垂直方向上的提升，所以要实现突破需要扩大心智容量。

拉姆·查兰的领导力梯队模型适用于我们熟悉的大型企业等级式组织架构，而组织方式也一直在创新。近年来，组织的发展也出现了纵向维度的突破，如以产品经理为核心的小而美的创新驱动团队，每个团队的规模在几十人，却可以产生巨大的价值，对于每个团队成员都要求有很综合的能力，这完全有别于传统的百人、千人规模的组织方式。而这种新的组织方式也将重新定义领导力的要求。这其中不变的是对领导者的提升纵向认知能力的要求。

通常当我们提到领导力时，首先想到的是在人际关系上有影响力的人物，而不会想到科学家、艺术家之类。著名的发展心理学家和教育学家、多元智能理论创始人、哈佛大学教育研究生学院心理学教授和教育学教授霍华德·加德纳在《领导智慧》一书中提到，丘吉尔和爱因斯坦都是领袖，即那些极大地影响了人们的思想、行为和情感的人。丘吉尔通过和各种听众交流故事来扩张他的影响，可以被称为“直接领袖”，而爱因斯坦通过他思维的结晶（特别是重新定义时间和空间）来施加他的影响，可以被称为“间接领袖”。而“创新性程度决定了领袖的地位”。

随着科技对我们日常生活的影响日益广泛，间接领导者的影响与日剧增。在企业方面，越来越多有产品和技术背景的人员将担任领导职务。对于未来的领导力发展的挑战是，如何通过产品本身和沟通（包括营销、广告、形象等全方位的内外部沟通）两个方面来施加影响，也就是同时发挥出间接和直接的影响。乔布斯无疑是这方面的天才，他不仅仅能创造出新的产品种类，也能很好地与听众交流创新的故事。未来，将涌现出越来越

多这样的领导人才。

无论是企业还是个人，最终让我们脱离困境并取得发展的，是新的思维方式和解决方案，而这需要我们在认知上的纵向提升，进化意识。

二、进化意识：提升心智结构和发展元认知

在知识和信息爆炸的时代，我们难免会陷入一定程度的知识和信息焦虑，担心没能跟上最新的知识和信息。然而，我们没有意识到，以既有的思维模式来运算资料，仅仅是知识储量的增加，并不能创造多大的价值。经常被我们忽略但却重要的是思维模式本身发生改变，也就是转化或蜕变。我们不仅仅要提升认知内容的量，更要提升认知的模式，也就是要扩展心智的容量。我们可以从两个方面来提升，一是提升我们的心智结构；二是发展我们的元认知能力。

1）提升心智结构

哈佛大学著名教授和构建发展心理学家罗伯特·凯根是成人意识发展领域的研究权威。他提出的“思维复杂度”（Mental Complexity/Orders of Mind）是该领域近年来重要的理论之一。

凯根教授认为人的头脑对于世界的认知是一个不断从“主体”转变为“客体”的过程，这里的“客体”是指一个人可以掌控的事物（意识、过程、事件、实体等）。我们很容易理解的客体是指一个具体的物体，但客体也包含很多抽象的概念，如一个人的性格、行为、欲望、情绪等。比如，当一个人可以控制自己“失望”的情绪时，“失望”就是一个客体，是可以在某种层面被体会、观察并控制的。与之相对的“主体”则是无法被控制的，人反过来被其控制和影响。比如，一个人容易“沮丧”，“沮丧”这种情绪控制着这个人的时候其就是主体，而此时这个人在很大程度上无法意识到“沮丧”对自我的控制。当我们可以把需要认知的对象，从无法

控制的主体转移到可被观察和掌控的客体时，我们看待问题的角度就会比较复杂全面，而这个过程就是成长。开始时，我们只能从单一或少数几个角度思考，随着成长，我们可以用多重观点看待问题，这就是在逐步发生转化。在累积足够的渐进式改变后，心智结构就会有一种质的提升，也就是发生了蜕变，可以用一种新的视野看世界，出现一种新的心智结构，也可以说我们的意识得到了进化。

对于成人来说，有四个不同层次的心智结构，包括如下内容。

“以我为尊”（青少年和少数成年人）：可以了解和掌控自我的认知和冲动，但却非常容易被自我的需求和欲望所控制；只能接受自己的观点，别人的观点对他来说是神秘而看不透的，所以只能用自己看到的信息去推断别人的意图。

“规范主导”（青年人和大部分成年人）：开始有能力压抑自己的欲望和需求，顺从他人的想法，此时的需求和欲望变成了客体可被驾驭的。他们能够进行抽象思维，能够反思自我和他人的行为，能够舍弃个人需求，为某些更有价值的事物做出牺牲和贡献。处于这个阶段的人的“主体”是人际关系和亲密度，因此他们非常容易受到社会大众想法或者他人想法的影响，借助外部的观点来看待世界，进行价值判断。

“自主导向”（某些成年人）：能够重新审视和协调各种规则体系和观点，此时别人的想法或者社会的规则成为“客体”，规则变得可以驾驭，矛盾变得可以协调，而他们也会更加容易做出自主的决断。这个阶段的人的“主体”是他们自我的意识形态和身份认知。他们不仅能采取多样角度思考，同时还可以保持自己的观点。他们能了解别人的观点与想法，同时经常运用别人的观点和意见来强化自己的论点或原则。

“内观自变”（很少的一些成年人）：这样的人挣脱了某种意识形态或者身份的束缚，能够跨越系统地思考，做系统之间的整合。他们除了看到和明白别人的观点，还能利用他人的观点来持续提升自己的思维系统，令个人的观点更宽广与包容。处于这个意识阶段的人更加容易展现变革、创新和发展他人的状态。

心智结构与我们的能力有很强的关联度，如表 5-2 所示。

表 5-2 心智结构发展

心智结构	主 体	客 体	关联能力	学习模式	挑 战
内观自变	辩证法思想	自主管理 身份 意识形态	远见 创新 管理不确定性 变革 教练	批判和创新式学习	超脱 看空一切
自主导向	自主管理 身份 意识形态	人际关系 亲密度	推动结果达成 影响说服 关系管理 适应和推动变革	应用和参与式学习	缺乏变通 强势自大 教条主义 彰显信仰
规范主导	人际关系 亲密度	需求 兴趣 欲望	人际沟通 团队合作 达成任务	被动接受式学习	从众 盲目 世俗片面

心智结构发展到越高的阶段，就可以面对和解决越复杂的情况。然而，目前社会的挑战是，“人们的意识发展没有达到社会的需求”。在一项对几百人的心智结构的研究中，很多被研究者是受过良好教育的中产阶级，这些中产阶级被研究者中 58% 的人的意识发展没有达到自主导向的阶段，只有很少人可以超越自主导向阶段，21 个行业领先公司的 CEO 中，只有 4 个超越了自主导向阶段，而这 4 位的业绩表现也好于其他人。在 VUCA [VUCA 是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写] 时代，我们需要更多拥有“内观自变”心智结构的领导者。

2）发展元认知能力

阿里·德赫斯是当代管理大师之一，他在英荷壳牌石油集团工作了 38 年之后，成为伦敦商学院访问学者和麻省理工学院斯隆管理学院组织学习中心的董事成员。得益于自身长期丰富的管理实践经验，德赫斯推出的一系列论著以兼备理论性与实践性而闻名。他在“学习型组织”概念发展中扮演着重要的角色，他认为企业“比你的竞争对手学习速度更快，可能是唯一可持续的竞争优势”。

学习能力对于企业和个人都非常重要，这已经是一个共识，就像一句著名的口号，“未来，属于终生学习者”。在学习能力中，元认知能力又是一项最重要也最根本的能力。元认知，简单来说，就是对认知的认知，我们不仅可以思考，还可以知道我们在思考什么，也就是说我们对认知活动有自我意识并可以进行自我调节。学习不仅是对学习材料进行感知、记忆、理解和加工的过程，同时也是我们对该过程进行积极监控、调节的元认知过程。

元认知是认知活动的最高水平。认知活动的效果如何，很大程度上取决于元认知的发展水平。心理学实验和教学实践表明，学习成绩优劣，与元认知发展水平的高低有关。学习成绩优秀的学生，能够在学习过程中很好地监控自己的学习活动，灵活地运用各种学习策略，并对学习过程中的错误进行及时修正。而不善于学习的学生，不能对自己的学习过程进行有效的监控，即使发生认知错误也浑然不知。有一个现象很直观地说明这一点，在考试结束后，优秀的学生往往能够比较清楚地回忆答题过程，判断结果正确与否，并对考试成绩进行较为准确的预测。而学习成绩不好的同学，对自己答题的过程模糊不清，很难准确评估考试成绩。

元认知能力也是领导力发展的一个基础必备能力。华盛顿大学的布鲁斯·艾沃立欧和西点军校的肖恩·汉娜合著的文章《发展的准备：加速领导力发展》中指出，要使领导力发展有效，不仅仅是领导力发展的项目有多好，更重要的是管理者们是否做好了“发展的准备”。正如世界著名的领导力教练马歇尔·戈德史密斯所说，使高管们发生改变的不仅仅是他的教练技术，更重要的是这些被教练的高管们是否有意愿接受教练和改变。

领导者“发展的准备”包含了五大要素，其中就包括元认知能力。两位作者解释了元认知能力对于领导力发展的重要性。

领导力要求有复杂的认知能力及社会问题的解决技能和能力。这些能力能帮助领导者们更好地理解他们自身的发展经验，进而加速领导力的发展。元认知力与检视自我建构有关（注：自我建构指从看待自我和他人关系的角度探讨个体自我表征的构成。不同文化中，有着根本不同的视角：

西方人强调自我与他人的差异——“独立型自我建构”，东方人强调自我与他人的联系——“依存型自我建构”）。当面对发展中的诱发事件时，管理者的第一层次的认知只能专注于处理这些事件上，而对于自我建构的发展没有带来变化。元认知能力则是对于人们在体验这些事件时的思考过程的内省，从而使得这些事件可以被用来解释和调整自我建构。例如，在第一层次一位管理者会评价一个发展中事件如何影响他的情绪以及这些情绪如何影响判断。一位管理者也可以通过元认知来反省凭借这些信息是否足够做出判断以及是否还需要其他什么信息来改善他的判断。

此外，元认知能力还和更高程度的自信、以目标为导向、以精通为导向相关。当管理者有更高的学习目标及以精通为导向时，会花更多的精力去审视领导力的发展需求并更积极地去寻求反馈。这些对于领导力的发展都十分重要。

元认知是学习如何学习的能力，是扩展我们心智容量的基础性能力。

三、持续地扩展心智容量

提升心智结构和发展元认知很重要，可是这两个都还是比较抽象的概念，有什么具体的方法可以来练习吗？可以参考以下的一些方法。

1）正念练习，特别是观念头和开放式觉知练习

正念是一个很简单但又非常深奥的练习。我们之前从情绪管理和发展更真诚的自我来介绍了正念，而这次则要介绍正念对于进化意识的作用。

a. 正念与提升心智结构

圣塔克拉拉大学心理学教授、知名的正念专家 Shauna L.Shapiro 和其他几位研究者在《正念的机制》一文中指出，构建发展心理学家凯根教授提出人的认知发展是一个不断从“主体”转变为“客体”的过程，而**正念正是这么一个持续的“主体”转变为“客体”的过程。**

正念练习中，当我们不做评判，专注于当下的内、外在的经验时，会不断地加强“作为观察者的我”。这个“观察者”不断地把心从原来完全沉浸于的某些想法或思绪中抽离出来，也就是**“观察者”持续地将想法、思绪变成“客体”，从而使我们对世界的认识更加地趋近于客观。**

我们对世界的认识都不可避免地受到自身经验、知识、观念等各方面因素的影响，不可避免地带有自己的主观色彩。如同美国哲学家冯·格拉塞斯费尔德所说：“我不否认客观世界的存在，但是谁又能够把这个客观世界客观地描述出来？”如果可以不断地觉察到自身的这种局限性，能够不加评判地平等对待别人对事物的看法和自己对事物的看法，就能够对事物有更好的、更全面的认识。这也就是“盲人摸象”的故事中所要阐述的道理。

马化腾是把这个道理践行得非常彻底的领导者。在与清华经管学院院长钱颖一的对话中，马化腾说：“腾讯的风格是比较民主一点，比较多元化一点，让不同的声音出来，我觉得这是好事情。”这种能够容纳不同意见的能力来自于不加评判地看待自己和别人观点的能力。

马化腾的话正触及了领导力发展的重要理念之一。以拉姆·查兰的理论，CEO面临的理念突破之一就是倾听各利益有关方的意见；而凯根也指出，要发展出“内观自变”的心智结构就要突破自主管理和身份的局限，能辩证地看待问题，进行批判式和创新式学习。

伴随着正念持续将“主体”转变为“客体”的过程，是**不断地觉察深层意识**内容的过程。如果把心比作湖水，把觉知能力比作对着湖水照射的光线。湖水的表面是我们所能觉知的想法、观点、情绪等，湖水的中间部分则是潜意识的内容，而湖水底部则是无意识的部分。在没有练习的情况下，湖水有波浪，而且光线也很发散，所以只能照亮湖水的表面。在持续保持正念时，湖水更平静，光线也更集中，就像聚光灯，可以穿透表面，照亮湖的中间甚至是湖底。

杜女士是一家世界领先医药公司的亚洲区的一位部门负责人。在一次会议上，听到其他部门同事不停抱怨但却不采取行动时，她感到“升起了一种非常复杂的情绪，一方面对于其他部门同事们的行为（只是抱怨却不

行动）感到失望和愤怒；另一方面也有要与其他部门同事们‘同流合污’的冲动，一种‘如果不与他们在同一战线’上所带来的担心”。在陷入这些情绪和思绪时，她“头脑很混乱，思路也不清晰，觉得自己应该做些什么，但是也不知道自己该如何做”。片刻之后，她开始尝试不加评判地观察自己当下的情绪和思绪，突然她“认识到自己和同事陷入负面情绪中”，而这个认识似乎有个神奇的力量，一下让她头脑清晰起来，于是她问了大家三个问题——“内心有什么需求没有获得满足吗？”“什么导致了这个问题？”“我们能做什么来解决这些问题？”会后，很多同事告诉她，“你的这种勇气正是团队需要的”“谢谢你的问题，它们让我去思考如何做正确的事”。当我询问杜女士，当时是怎么想出这些问题的？她说“就是一种突然脑子平静之后带来的灵光一闪，而不是一种惯常的思考”。这正是正念加深觉察的一种体现。

正如心智结构的发展是一个从量变到质变的过程，正念对于意识发展的作用也是一个持续的、潜移默化的过程，并非是做几次正念练习之后马上就会有顿悟。但在大剂量的正念练习后，比如，连续10天的内观练习，很多人有了明显的深层意识突破。佩奇是银行的一位高管，在参加完10天的内观练习后，她的深层觉察是“在企业里，大多数人都在基于‘恐惧’去工作，关心的是能否保住工作或能否达到业绩指标，我们需要问自己商业的基本目标是什么，目标应该是为你我服务，当然我们应该关心利润。如果我们做的是好的商业，利润会随之而来，而不是为了利润，做什么都可以”。Jan Hofstede是一位企业主，他的突破则是：“男人就是要把自己封闭起来，如果有困难，男人倾向于留在心里。而这种内观的练习给了我深层的觉知，这改变了我的生命，我周围的人能感受到这种改变。我的妻子说：‘经过了6、7年，这是我第一次觉得你真的是在这里。’”这种深层意识突破就接近于心智结构的一个提升。当佩奇觉察到需要从“基于恐惧”地工作转化到“回答商业的基本目标”，这其实是从“规范主导”心智结构发展到“自主导向”的心智结构，“基于恐惧”地工作是源于意识的主体还是来自社会认同，而没有考虑过什么才是正确的事，没有能以

自己的价值观来判断。类似地，Jan Hofstede 则突破了以所谓的“男人的身份”来看待世界的局限，形成更辩证地看待问题的心智结构。

在心智结构的发展上，创新是一个要求有很高心智容量的能力。通过正念，可以提升认知灵活度和开放度，有助于提升创新能力。

首先让我们用一些直接的经验和知识来探索两个问题：什么样的人比较有创造力？在什么状态下我们会有更多创意的想法？

什么样的人比较有创造力？可能我们马上会想到一些天马行空的艺术家，如毕加索、达利、Ladygaga；在商界，像理查德·布兰森、乔布斯等。创造力卓尔不凡的人有一些看似矛盾的特点，他们一方面喜欢独处、享受内在的精神生活，同时对于风险、无序、复杂、混乱有很高的容忍度。正如那句名言“天才和疯子之间只有一步之遥”。创造力是一种内在的紧张的产物。因为这种天马行空，有时甚至可以说是没有边界，我们很容易看到混乱的这一面，但同时也要看到，能够让好的创造实现的，还包括理性的一面，也就是那“一步之遥”的控制力。

在什么状态下我们会有更多创意的想法？很多人的直接经验是在洗澡的时候，不是很刻意地想一个事情，但就是在放松时刻突然灵光一现，最著名的就是阿基米德在洗澡时发现浮力原理的例子。在洗澡时产生好点子的概率要比在工作中产生好点子的概率大得多。在 *The Eureka Factor*（《顿悟要素》）一书中，美国费城德雷塞尔大学研究创造力和分心的心理学家 John Kounios 和美国西北大学的心理学家 Mark Beeman 将产生新的洞见的过程描述为“未意识到的孵化”的过程。在能意识到的层面上，我们会经历“沉浸（陷入思考）”“僵局”“分散注意”到突然产生洞见的过程，其实在整个过程中，在我们没有意识到的层面，一直在孵化新的想法，在放松的时刻，好像一下子想法就成熟了，破壳而出。例如，洗澡或是散步时身体和精神轻度活跃，环境让人很放松、舒适，又不觉得无聊时，我们有足够长的时间来迎接源源不断的思想灵泉，就为这些“未意识到的孵化”提供破壳而出的机会。

以上这两点，不仅仅是我们的直接经验和知识，也是心理学家的研究

发现。更学术一点的说法是：

- 从心理特质上，开放性是预测创新能力的最有效要素 从认知层面来说，需要的是认知灵活度。我们可以简单地把开放性类比为理性的天马行空。
- 积极的情绪有助于产生新的方法 积极情绪帮助我们进入放松和适度活跃的状态，为好创意创造条件。

正念对于这两个方面都有所帮助。

我们可以自己做个认知灵活度的小测验：砖有多少种不同的用途？在5分钟内尽量想得越多越好，越奇特和越有原创性越好。很常见的包括：1造房子、2砌院墙、3铺路、4刹住停在斜坡的车辆、5作锤子、6压纸头、7代尺画线、8垫东西、9搏斗的武器、10装饰、11作垂线、12拍打物体、13练臂力、14雕刻、15在地上画画、16下雨后过水坑时作桥，等等。还有一些比较好玩的，如“当作倾诉的对象”“金砖也是砖，所以拿来卖”“和小伙伴用来当作暗号”“立在太阳下来判断时间和方位”，等等。这是一个经典的测试发散式思维或者说认知灵活度的方法。荷兰阿姆斯特丹大学的Matthijs Baas致力于研究组织的创造力，他和他的同事进行了正念和创新关系的研究。他们比较了不同正念水平及正念训练前后对以上这个发散性思维测量的结果，证实了正念有利于提高发散性思维或者说认知灵活度。

当我们不加评判地觉察我们的情绪、身体感受、想法以及外部的声音、视觉、气味等时，这种以观察者的角度体验内、外部经验的练习就会提升我们的开放性。也就是正念五要素（觉察、描述、有意识行动、不评价和不反应）中的“觉察”，也就是当下的觉知，包括认知、躯体感觉、想法、情感，不分心哪怕它们是让人不舒服的或痛苦的觉知。这种“觉察”与开放性最相关。

在情绪状态方面，正念能有效地让我们进入平静而放松的状态，一方面它使我们摆脱情绪对于认知的限制，如在负面情绪的时候，我们没法好好思考，同时，正念也可以帮助我们把负责推理、逻辑思考和计划的大脑

皮层的活跃度适度降低，使我们摆脱过度的“惯性思考”，让新的想法可以进来。通过正念练习，我们可以更多地创造出类似在洗澡时这样的精神状态。正如谷歌“开心一哥”、著名的正念课程“探索内在的自己”的创始人陈一鸣所说：“当思想没有被骚动时，当心是平静的时候，此时最有利于创造性地解决问题，正念的力量之一就是在需要时达到这种状态。”

在第四章中我们介绍的真诚领导力的领军人物比尔·乔治，他也提到冥想不仅有助于发展真诚性，也有助于创新：

“冥想是我让自己平静下来并从7×24小时中脱离所做的最好的事情。通过关注自身，我可以专注于最重要的事情上，发展出内在的幸福感，并在决策上更清晰。我的最创新的想法来自于冥想，并且冥想提升了我面对困难的复原力。”

看起来正念是提升专注力最直接和显效的方法，并不直接关联创新、开放。事实上，正念是对开放和专注两个方向的不断拓展。斯科特·巴里·考夫曼是宾夕法尼亚大学积极心理学中心想象力研究所的科学主任，他的主要研究方向为智能、想象力和创造力的测量与开发。在他和卡罗琳·格雷瓜尔合著的《异想，天开：极富创造力的人做的10件与众不同的事》一书中，提到了正念是这有助于创造力的10件事之一。

正念通过持续的“主体”转变为“客体”的过程以及不断拓展认知的灵活度和开放性来发展我们的心智结构。

b. 正念与发展元认知力

正念练习在持续、潜移默化地提升我们的心智结构。同时，也在持续发展我们的元认知力。正念是“有意地、不加评判地、专注于当下而升起的觉知”，这其实包括对于注意力的自我管理，包括对于注意力的觉知、维持注意力在当下、当注意力不在当下时邀请注意力回来，这种对于注意力的觉知和调节，就是元认知力。

美国正念教师和神经科学研究顾问真善（Shinzen Young）经常用数学的比喻来解释正念过程中的现象。他采用系统的方法来讲授正念，并与哈佛医学院、卡耐基梅隆大学及佛蒙特大学在冥想神经科学方面进行

合作。他自学数学的经历，生动地说明了正念与元认知能力的关系以及对于学习的帮助。

“我在求学时，数学和科学方面的成绩特别差。我讨厌它们，记得读中学期间，我带着 D 和 F 成绩回家，很难被家人接受。我父亲喜欢数学而且上学时成绩很好，所以他期待我也会不错。但是在学校我的成绩一般，数学和科学尤其差。所以，因为我的成绩单，家里会起‘风暴’。我还因此留下情感伤疤，因为我不能学好这些学科，我有很多的自我怀疑、愤怒、害怕和悲伤的情绪。”

当被问到，他是如何从数学“白痴”变成现在可以很自在地演算复杂的数学公式（他自学到数学研究生的水平）时，他解释道：“首先，我有一个动力。在 70 年代初的时候，我就有一个推测，东方最好的事物和西方最好的事物将结合并互相滋养。东方最好的事物是冥想这样的内在科学，特别是正念。我认为，正念在许多方面与科学的方法是一致的。正念（通过对当下的每一刻的观察）把事物分解为元素，然后你会看到这些元素是如何互动的。在学习到东方文化的精髓，也就是冥想这种内在科学后，我再去寻找其他文化的精髓，而能与之匹配的，就是西方的科学了。所以我从寺庙里回来后就想去学习科学。同时我坚持冥想。我感觉到，在未来，西方科学和东方冥想的对话会在人类历史中变得很重要，我想参与其中，不仅仅是作为一名冥想练习者，也是一名对于西方科学有足够了解的人。”

“后来，我遇到了一位我尊敬的人。他在数学和科学方面都很强。给了我一个非常好的建议，他说如果你想掌握科学，先要学数学。数学学好了，其他学科比如物理、化学、生物化学、神经科学等，都不在话下，你首先要学微积分、拓扑学等。这真的是一个非常好的建议。而我能给别人的唯一更好的建议就是去学习冥想，冥想会帮助你超越过去带给你的限制，正如数学和科学对于曾经的我的限制一样。”

“那我将如何通过冥想来克服这些？首先，冥想带给我集中注意力的力量。当我还是孩子的时候，我看数学书，看了一遍，看不懂；试着又看一遍，还不懂；我再看一遍，还是不懂，于是我就放弃了，那时我没有足

够的集中注意力的力量。现在，作为冥想练习者，我有了集中并维持注意力的能力，我持续地把注意力拉回到当下。我没有尝试3次就放弃了，而这产生了巨大的差异。所以，首先是集中注意力的力量。其次，我之前有一个自我定义：我这方面不行。这个定义来自于哪里呢？它来自于我头脑里的画面、自我对话，还有我身体上的情绪反应。作为冥想练习者每次这个念头产生的时候，我就把它分解成更细小的念头，更短暂的时间，一次又一次、一次又一次地观察，‘你永远都无法做到’，‘你永远都无法做到’，突然你发现可以接受它，甚至是爱上这个念头。当我爱上这个念头的时候，就是在向它们肯定地说，这不再需要发生了。”

“‘集中注意力’‘超越过去的限制’，这些听起来很酷，也有很多人将信将疑。最重要的是，我没有自欺欺人，当我可以解微分方程并乐在其中时，就证明了这真的是有作用的。”

真善从数学“白痴”到自学成才并达到研究生水平，就是他通过正念极大地提高了元认知力的过程，元认知力的提高使他能够对于认知过程进行监控和调节，进而可以学习原来认为不可能学会而且很害怕面对的学科。

正念提升元认知力，从根本上提升学习能力，也是领导力发展的基础要素。

我们了解了正念对于进化意识作用的机制。其中哪些练习会更有直接的效果呢？在第二章介绍的正念练习中提到，德国研究机构马克斯·普克学会研究表明：“观察念头”的练习最有利于提升对自己想法的觉察，并减少对他人的评判，“观察念头”正是在发展心智结构中所需要的多面向思考的训练，也是真善在训练自己学习数学时，发展元认知力所采用的方法。此外，致力于研究组织创造力的Matthijs Baas在研究中表明，正念中的“觉察”最有利于提升开放性和创新，而“开放性觉知”的练习对此很有帮助。“观察念头”和“开放性觉知”的具体练习方法请参见第二章的内容。

2）有意识地发现我们的盲点

在*Immunity to Change*（《变革免疫力》）一书中，凯根教授说明了变革之所以困难，并不是因为我们不知道有变革的需要，而是有一个“隐

藏的竞争性承诺”。这就类似于，当我们开着车要去往变革时，我们前进的动力是油门，但还有一个竞争性承诺是刹车，导致我们卡在中间无法动弹。而且这个竞争性的承诺是个隐藏的，也就是说，它是我们的盲点，我们要看到这个盲点，才可以实现变革。

例如，在工作中，我们希望的变化是对新事物更开放和接受，但实际行为却与目标相背离，包括消极抵抗新的安排，过多关注问题和风险，忽视收益；或者是不参与决策，交由别人决定。造成这个的原因是有一些隐藏的竞争性承诺，如维护我是这个领域专家的尊严；维护“尽在掌控中”的自豪感；或者是降低风险，“只要是听从安排，就不是我的错”，等等，而这又是基于一些隐含的假设，如失败是无能的表现；失败是不负责的表现；只有成功，我才是有价值的假设等。但是，一旦我们发现这些隐含的假设在阻止我们的变革，它们就不再是隐藏的，而是可见的了。也就是说，这些隐含的“主体”现在变成了可见的“客体”，我们就能够松开这些刹车，更容易实现变革。

有一些常见的管理者的隐藏竞争性承诺供参考，见表 5-3。

表 5-3 管理者的隐藏竞争性承诺

变革的目标	实际行为（与目标相背离）	隐藏竞争性承诺	隐含的假设
• 授权	• 凡事亲力亲为	• 我的个人能力是团队中最强的	• 我当领导是因为我的个人能力强
• 发展员工	• 纵容过失	• 我希望被团队所有人都喜欢	• 一个被人喜欢的人，才是好人 • 包容意味着接纳所有的优缺点
• 团队协作	• 表面和气，但分工不明确，缺乏实际协助 • 过度介入到其他团队的工作	• 我希望被所有人都喜欢 • 我希望被所有人都需要	• 协助意味着无边界的帮助 • 只有被他人需要，我才是有价值的

我们的心智发展过程是一个逐渐发现并消除隐藏竞争性承诺的过程。在青少年时期，我们意识不到在大多数时间，我们还被自己的需求和欲望

所主导，对父母、老师的劝说，也很难入耳，甚至会逆反。在步入社会后，社会的规范或是集体要求会让我们一下很不适应，此时，融入社会的需求与自己的需求之间产生了矛盾。例如，组织的规范是要准时上班，而我们的实际行为却与其发生了背离，即不把准时上班当一回事。但我们开始希望自己能够遵守组织的规范，了解到与此对应的竞争性承诺是自己睡懒觉的欲望时，我们就不再那么抵触对于纪律性的强调，也就逐渐向“规范主导”的心智模式发展。当然这是一个较为浅层和简单的矛盾，所以是一个容易突破的心智发展。

随着我们心智发展越成熟和复杂，影响我们行为的主体也越深入、越底层。青少年的“以我为尊”的主体是自己的需求和欲望，这是一个相对浅层的主体。而到了“自主导向”阶段，主体成为自我的意识形态和身份认知，如对自己、对他人、来自他人的期待，及人类共有的渴望（被爱、被关注、被认同、归属感、有价值、安全感和独立）等，这是一个相对深层的主体，也越发隐蔽。而一旦能被挖掘出来，回报也很巨大。

在工作坊中，我们会请学员们选择一个最想实现突破的议题来做这个练习，也就是用以下这个简单的模板来进行探索。我们还会提醒学员们，要让这个练习有效，很重要的是保持正念状态，以不评判、开放和好奇的态度来进行。

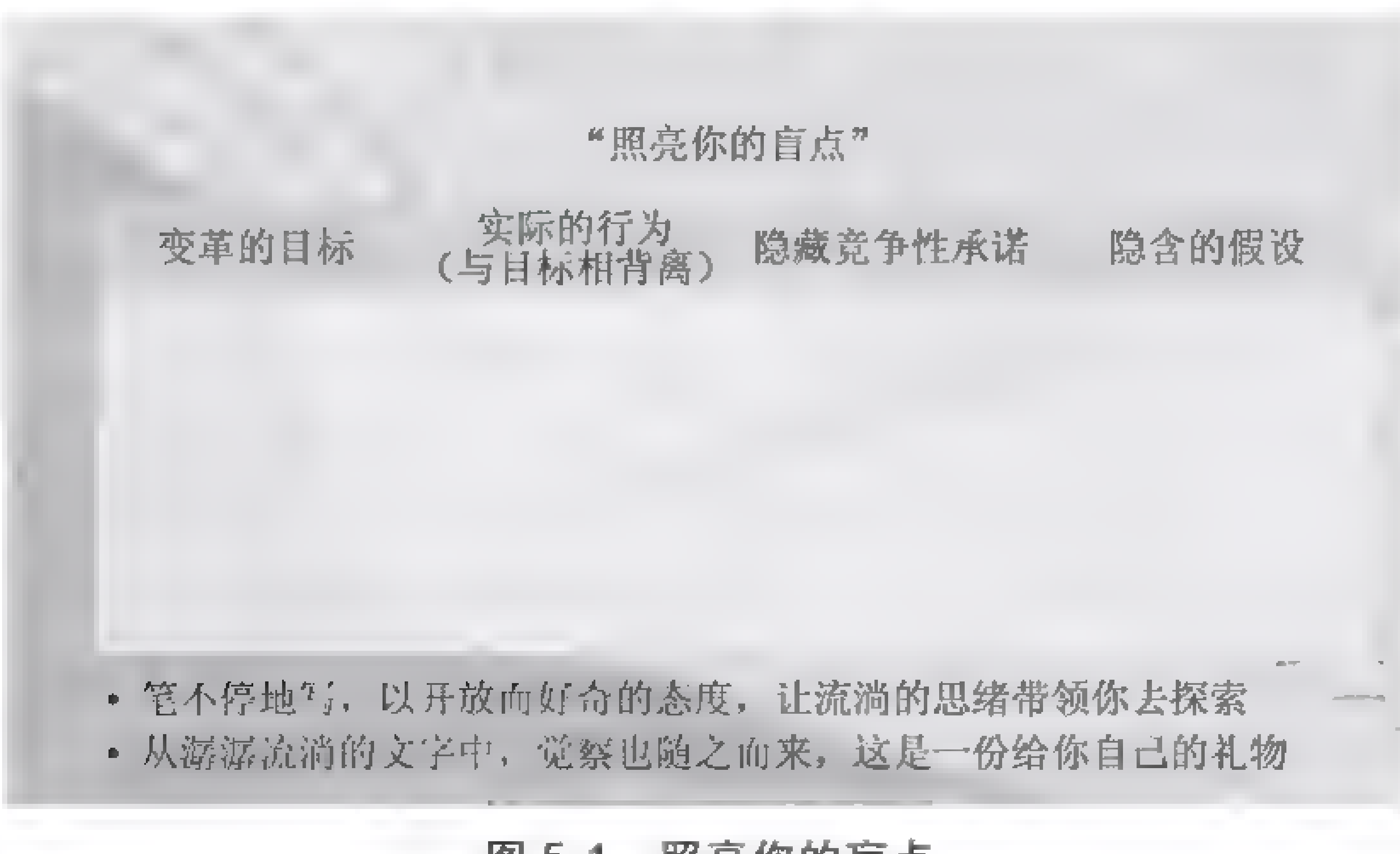


图 5-1　照亮你的盲点

很多学员从这个简单的练习中收获了觉察。一位在跨国公司负责销售的副总裁分享说，他意识到自己之所以缺乏引领变革的魄力是觉得自己需要负责，不能冒变革失败的风险。觉察到这个盲点后，他将会更多地与同事合作，共同推进变革，而不是把所有的问题都承揽到自己身上。而一位法务经理则意识到，他在潜意识里拒绝跨部门合作是因为他持有一个观点，“法律工作是纯理性的，不能夹杂情感的”，而在跨部门工作中需要涉及人际关系互动，这让他无法处理。诸如此类的觉察帮助他们解决了长期以来的困扰，实现了突破。

经常性地反思和发现我们的盲点，不断地挖掘阻碍我们心智发展的成见，我们就能不断地扩大心智容量，提升意识的维度。

***

当我们身处茂密的原始森林时，我们看不到走出去的路径。如果我们可以爬到高高的树顶，俯视周遭，也许会更容易找到出路。当我们在水平方向同一维度无法解决问题时，可以尝试在垂直方向上，提升维度来发现解决方案。

产品技术的发展，需要越来越多的跨界资源以及需求整合，这要求我们不断从自己的领域中跳出来看，从更大的系统和环境来思考问题。在领导力方面，也要求我们不断觉察主导我们思想和行为的主体，逐步实现心智结构的突破，从而能够解决更复杂的问题，面对不确定的环境。我们通过不断地检视自我，将主体转化为客体，不断地提升我们思维的高度和进化意识。

领导者的思想高度决定企业的高度。这要求领导者们超越惯性，以不评判、开放、好奇、友善的态度面对未知，而正念就是这样的一种训练方式，它并不是一种固定的思维模式，而是一种开发人类智慧潜力的方式。最具正念的状态是一种初心的状态，这种状态，正如《禅者的初心》作者、对乔布斯影响很大的禅宗大师铃木俊隆所说：“初学者的心空空如也，充满各种可能性，而老手的却不多。”

第六章　培养关怀心

如何让自己快乐，同时做到上下齐心

关怀并没有弱化领导力，而是使它更强。

——鲁迪·朱利安尼

一、发挥人际关系中的领导力

文科背景的职场人士也许相对容易理解人际关系对于工作的重要性。但一些理工科背景的职场人士由于工作主要与产品技术相关，核心能力的发展在分析、判断、规划等理性思维方面，人际关系方面的能力没有机会得到足够的发展。但随着互通互联时代的深入，人们在各方面的协作都在加强，也包括很多“纯理性”领域，例如，在科研课题上，越来越需要大量的团队合作，而不仅仅是天才式个人的贡献。资料显示，30 年前诺贝尔奖自然科学得主中，团队合作只占 10%，而近 30 年来，团队合作获奖者超过了 60%。人际交往能力的重要性日益凸显。

多数的领导行为是通过人际关系中的互动来实现的。即便是任务导向型的领导，以完成任务为导向，不关注关系和互动，其实也是一种人际关系的互动体现——“任务第一，情绪不重要”。我们都是抱着对人际关系的不同态度和观点来处理事务的。处理人际关系是一个需要不断学习和探索的过程，对于人际关系型的领导者也一样。让我们看看下面的案例。

“老实说，你为人很好，可是跟你一起干没什么奔头，因为你没有照顾到我，所以我还是决定离开了”，当陈先生听到他的一位下属同事这样说时，他怔住了。他开始反思自己的工作，心里有些酸楚和委屈，自己含辛茹苦地“照顾”着这个部门，事无巨细，亲力亲为，争取做到尽善尽美。对下属也是极尽包容，如果下属业务能力不足，就帮他们做一些，多鼓励，少批评，甚至是几乎没有批评。对上级提出的要求，也是尽可能地满足，有时一些本该由其他部门做的工作，上级提出来后，也没有过多争辩，把

工作做完。这样当然会造成自己部门的人经常加班，自己也是累得够呛，不但要和下属一起完成工作，还经常要鼓励他们，照顾好他们的情绪。这位下属是他一直很倚重的同事，业务上很有潜力，愿意钻研，工作也特别刻苦，愿意付出，所以陈先生也一直在公司管理会议上提到他。只不过，几个月前在公司的晋级评审中，虽然陈先生大力举荐，但由于公司的整体考量，这位下属没有得到所期待的晋级。之后陈先生也一直做这位下属的思想工作，希望这位下属能够有大局观，能够忍耐一些不公平的现象。他也经常拿自己的故事来分享，自己就是这样能够忍让，才可以取得职业上的进步。经过他的几次劝说，这位下属虽然心有不甘，但也就慢慢接受了。陈先生以为这件事就这样过去了，所以当这位下属正式地提出离职时，他感到很意外和措手不及。

这位陈先生就是我自己，这是我的一个真实经历。几年后，当我再次回顾自己的心智发展模式和工作经历时，我把这个阶段的领导力发展称之为“好人型”领导，其特点是试图迎合每个人的期待，来自于上级、平级、下属等各方的期待。营造一个和谐的氛围，强调大局观和牺牲、奉献，对于“好人型”领导者来说，非常重要，有点类似于中国传统文化中的贤惠女性，善良而忍气吞声，其自我牺牲的行为带给人感动和同情，但往往结局令人叹息，这不是一个卓越的领导者所要实现的目标。

苦情式的“好人”真的是一个很大、很深的陷阱。一方面是我们一直以来所接受的教育，成为一个“好人”难道有错吗？“好人一生平安”“好人有好报”“乖，要成为一个听话的好孩子”“你是一个好孩子，要让着别人，不要和其他小朋友抢”，这些教育和文化已潜移默化地告诉我们，要成为一个“好人”。在强调集体主义的亚洲文化中，这种影响是广泛而且根深蒂固的。另一方面，我们在成为“好人”时，虽然也会觉得有不公平或是自己受委屈、受压抑的情绪，但同时也可能会获得“我是一个精神崇高的人”的道德奖赏，这两者之间可能可以暂时形成一种平衡。在这种平衡下，当事人往往觉察不到“好人型”领导者所带来的问题，就像是在我的上述案例中，当时，我虽然会觉得公司的工作分工应当更清晰些、奖惩应该更明确些、我应当发展我

部门同事的能力而不是做他们该做的工作，但含辛茹苦也带给我另一种心理满足，使我没有追切地去改变那些需要改善的领域。

“好人型”领导在一定程度上还是有效的、可以取得一定的工作成就的。由于“好人型”领导比较关心别人的感受，所以往往有较强的人际关系敏感度，通过扮演类似于“和事佬”的角色，可以帮助建立团队关系的缓冲带，不至于太过紧张、僵硬而崩溃。同时，“好人型”领导的边界感不强，在公司或团队刚成立不久，各方面规则、制度尚未完善之时，往往可以在模糊的组织架构中带领团队完成工作，使公司或团队不至于因为分工或流程不明确、不规范而一事无成。

我们必须认识到“好人型”领导给自己和公司/团队带来的弊端：

- 对于公司/团队的发展来说，最大的弊端是掩盖了公司/团队中出现的矛盾和应该完善的领域，从而错失了提升的机会。在“好人型”领导下，矛盾和问题可能会被“和谐”了，这种不断“和谐”的做法长期将导致公司/团队回避问题，在问题长期得不到解决的情况下，优秀的人才将会用脚投票或是不能全力发挥其才干，这些最终都将影响公司/团队的竞争力
- 对于“好人型”领导者所管理的团队来说，其弊端是往往得不到发展和突破。一个人的发展和突破需要在一定的压力下才能发生，由于“好人型”领导往往太注重别人的感受，不太会坚持设定好的标准，这就会给他/她的下属同事一个出口，业务目标或规则是可以协商、调整的。这样的环境下，“好人型”领导的下属同事往往就不会竭尽全力去拼搏，也就难以取得突破。团队成员虽然平常会感觉轻松、不太有压力，但长此以往，也会缺乏成就感，其工作投入度和满意度也并不会特别高。
- 对于“好人型”领导者自己来说，其弊端就是影响其领导力的有效性和自身的幸福感。由于“好人型”领导者过于关注得到他人的认可，导致无法坚持自己的原则、信念和主张，往往容易受到他人的影响，这就导致边界模糊，缺乏清晰度、一致性。例如，

在工作中可能出现的场景是，当一位“好人型”部门领导在接到上级布置的一项新任务时，为了迎合上级，在没有得到足够的资源和准备下，就马上接下了任务。而回到部门布置工作时，当部门一些下属抱怨工作量增大，而不愿承接这些工作时，这位部门领导可能就会去寻找那些“听话”的下属来安排这些工作，而不是从工作的职责分工、能力发展等方面去综合考虑。如果下属们都不愿意，这位部门领导又会去找上级说情，而如果上级并不同意，这位部门领导会通过拉拢关系的方式再去找下属安排工作
这种来回协商、谈判式的组织工作安排，更多是基于团队成员的意愿、态度和人际关系，而缺少了基于管理原则的理性思考和判断，会导致组织缺乏有原则的清晰度，而消耗大量的精力在关系处理上。表面上看，“好人型”领导下的团队可能是一团和气，但却隐藏着深层的矛盾和不满，这种“好人型”的领导方式并不是富有成效的。“好人型”领导虽然可能会被人喜欢，但并无法获得别人的尊重，更难以激发和鼓舞他人。

- 而从个人的幸福感上，“好人型”领导由于太过关注别人的看法，所以他/她的情绪往往取决于别人的认可度，而缺乏内在的标准：一方面是由于长久的情绪压制，可能会突然爆发；另一方面，也容易形成心理倦怠。“好人型”领导并不幸福。在正念和关怀力的工作坊中，有一位学员分享说：“我一直努力在工作上做个好经理，在生活上做个好妻子、好母亲，我这么努力地付出，可他们还是觉得不够，我真的是好累。”而这种情况并不鲜见。

表面上看，“好人型”领导似乎很无私，一方面是尽力迎合他人的需要，另一方面对自己也是无尽的苛求，但其深层的心理需求是源于自我匮乏感的索取和认可。“好人型”领导在迎合他人需求的时候，其实是在期待和索取他人的认可和回报。“好人型”领导在对自己苛求的时候，也是在消极地对他/她周边的人施加压力，似乎是在说“你看，我都这样对自己了，

你们还要怎么样？你们还不对我进行补偿、回报或是满足我的需求吗”，进而对他们进行影响和操控。“好人型”领导是一种以自我为中心的消极的防御或是操控模式。

在 *No more Mr.nice guy*（《再见，好好先生》）一书中，罗伯特·格洛弗博士描述了好好先生的这样一些特点：

- 寻求他人的同意
- 试图隐藏自己认为的过错或失误
- 将他人的需要放在自己之前
- 牺牲自己的利益并经常扮演受害者的角色
- 与他人很难深入交往
- 无法充分挖掘自己的潜力

罗伯特博士认为好好先生是以以下三个隐含的原则来指导自己的行为的：

- 如果我是一个好人，那么每个人会爱我和喜欢我
- 如果在别人没有提出要求时，我就满足他们的要求，那么他们也会在我没有提出要求时，满足我的要求
- 如果我把每件事都做好了，那么我就会有一个完美的生活

这些原则是在一个潜意识的层次上运作的，所以好好先生（“好人型”领导）往往自己并无觉察。同时，由于好好先生自己是按照这个原则来工作和生活的，如果对方没有给予他所期待的回馈，好好先生就会经常感到无助或愤怒。

在人际交往中，“好人型”领导因为过度重视他人的认可而忽略了真实的自我，从而失去平衡。维吉尼亚·萨提亚是美国当代一位著名的心理治疗大师，她的家庭治疗流派在当今世界极负盛名，她提出的人际交往沟通模式中，包括三大要素：自我、他人和情境，如图 6-1 所示。我们在压力状态下，难以将这三者都关注考虑到，因此产生了四种不同的防卫模

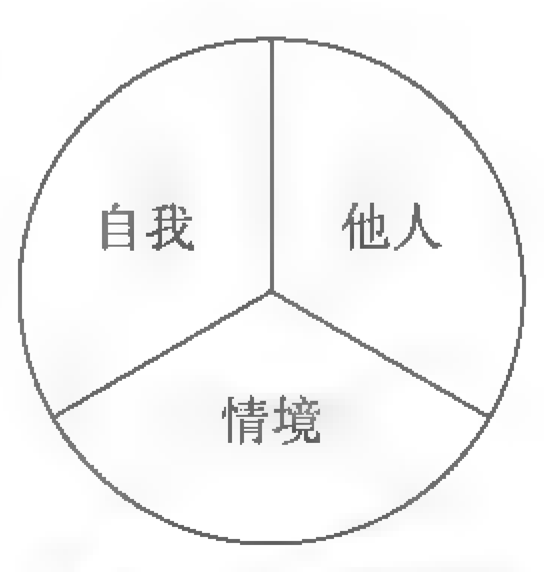


图 6-1　人际交往沟通模式三要素

式：讨好、指责、超理智、打岔，如表 6-1 所示。

表 6-1 关系中的防卫模式

	讨好型	指责型	超理智型	打岔型
特点	讨好别人，只有他人和环境，没有自己。试图远离对自己产生压力的人	攻击别人，只有自己和环境，没有他人。试图表明不是自己的过错	压抑感觉，逃避感受。只有情境，没有自己和他人。逃避现实的任何感受	避重就轻，习惯闪躲。自己、环境和他人都没有。经常改变话题来分散注意力
代表性言语	“都是我的错”“我不值得”“你喜欢怎么样？”“没事没事”	“都是你的错”“你到底在搞什么？”“你从来都没做对过”“要是你……那就……”“我完全没有错”	“人一定是要讲逻辑的”“一切都应该是有科学依据的”“人需要冷静”	毫无道理，抓不到重点，随心所欲，随口表示，东拉西扯；“我自己也搞不清”
情感	祈求：“我很渺小”“我很无助”。恳求的表情与声音、软弱的身体姿势	指责：“在这里我是权威。”	顽固、疏离：“不论代价，人一定要保持冷静、沉着、绝不慌乱”	波动混乱，满不在乎，“我心不在焉”，身体姿势特征是不停地在动
行为举动	过分和善，谦恭，请求宽恕、谅解，哀求与乞怜，让步	攻击、独裁、批评、吹毛求疵 很有权力的样子，僵直	威权十足：顽固、不愿变通、举止合理化、操作固执刻板 身体姿势：僵硬，表情很优越	转移注意力：不恰当的举动、多动、忙碌、插嘴、打扰
内心感受	“我一无是处”“我觉得自己毫无价值”	“我很孤单和失败”	“我感到空虚与隔绝”“我不能露出任何感觉”	“没有人当真在意”“这里根本没有我说话的地方”
可能的身心影响	神经质、抑郁；消化道不适、胃疾、恶心呕吐、糖尿病、偏头痛、便秘等	肌肉紧张、背部酸痛、循环系统障碍、高血压、关节炎、便秘、气喘等	强迫心理、社交退缩、故步自封；分泌系统疾病、癌症、血液病、心脏病、胸背痛	心态混乱；神经系统症状、胃疾、眩晕、恶心、糖尿病、偏头痛、便秘

这些防卫模式对我们的工作和生活都会有不利影响，影响我们的情绪、感受和身心健康，也影响我们的领导效能。领导者在压力状态下的反应可

能会让辛辛苦苦培育起来的团队氛围毁于一旦。例如，领导者在压力下表现为指责而不是恰当的批评，团队就很难形成信任的氛围，因为团队成员为了避免被指责，可能会隐瞒一些信息，渐渐地也就无法做到真正的透明和信任。

为了进一步改善我们的沟通模式，我们首先需要认清，这些防卫模式中的人都是受害者。例如，在压力情况下，“讨好型”与“指责型”沟通时，前者很难理解后者的咄咄逼人而感到自己被欺侮，而后者也很难理解前者的步步后退和对事情的回避，从而更加被激怒。其实对方互为受害者，只不过我们面对压力时采取了不同防卫策略。在第三章关于情绪的部分中我们提到，原始人面对危险的状态，大脑一片空白，进入逃跑—僵硬—战斗的模式，这些模式在影响我们的方方面面，无论是第一章所说的“受伤的猎豹”或是“温水煮青蛙”，还是萨提亚所说的“讨好、指责、超理智、打岔”的沟通模式，本质上都是我们的防卫策略。

正念是面对压力时采取“逃跑—僵硬—战斗”之外的策略——“不评判”，在此基础上，我们还可以进一步，也就是“关怀”。我们可以通过自我关怀和关怀他人来提升关系的质量。

二、自我关怀

相较于被别人批评或是批评别人，我们做得更多的是自我批评。这种批评不一定是在口头上，而是在心里的不断自我鞭策。“我应该可以做得更好的”“只有把事情做好了，我在这个世界才有价值”“事情没有做好，可能都是我的原因”。我们相信，通过清醒适度自我批评可以让自己成为一个“更好”的人。自律和自我约束是非常有必要的，但过度的自我批评却会带来危害。

知名组织咨询公司光辉国际有一项针对中国经理人与国际经理人的对

比研究，研究报告指出中国经理人的过度强调自我发展的倾向极其严重。“企业领导者们应该重新评价自己出人头地的欲望所带来的特质了。老一辈的、成长于资源稀缺的环境下，有强烈的不安全感的中国人，可能过度强调自我发展的价值。竞争和成长的欲望可以帮助一个人取得权力并超过他人，这些特质在等级严格的机构里可能有助于职业的成功。但在新经济下，中国企业领导者们的这种过度自我发展的模式可能会影响员工的参与感和投入。”

一些中层的管理者，特别是个人能力强、业绩表现突出的管理者，往往可能会将自我发展的优势过度使用，反而成为了一项劣势。与不愿意成长和改变，对建设性反馈不做任何回应的人恰恰相反，过度强调自我发展的管理者会因为特别希望做得更好、不断改变而令人不知所措，而且倾向于不向他人求助，认为所有的困难都应该而且可以由自己来解决，甚至认为公司或团队离开了他就会不转了。过度自我发展的管理者还倾向于以承担责任自居，工作狂，加班、工作生活不平衡等成为一种常态，极致的情况还可能导致过劳死，造成无可挽回的悲剧。

自我关怀意味着以对待我们所关心的人的友善、支持和理解来对待自己。多数人对自己非常严苛，充满了严厉的自我批评，对完全陌生的人都不会有这种苛责和批判。

得克萨斯大学心理学教授克里斯汀•内夫（Kristin Neff）博士是自我关怀领域的著名专家，她认为自我关怀包括如下的三个核心要素。

（1）自我友善，而不是自我评判。多数情况下，我们对自己是一种冷冰冰的、近乎无情的评判，而自我关怀需要的是对自我温暖的支持。

（2）记住世界是不完美的，作为共同人性的一部分，所有的人都不可能是完美的，包括自己。所以，当不如意的事发生时，需要提醒自己，我并不孤单，不是只有我才会有这个遭遇，也不是只有我才会犯错。了解这个事实，就会与周围的人产生更多的、更进一步的联系，而不会让自己孤立起来。

（3）保持正念，也就是对我们的痛苦保持觉察，而不是去压抑或逃

避。我们可以对自己说："此时我真是很痛苦，我感到好艰难，我需要关怀。"如果我们对自己的痛苦无法保持正念觉察，我们也就无法对自己真正地关怀。

阻碍我们自我关怀的一个原因，尤其是对于过度关注自我发展的领导者来说，是我们认为自我批评才能激励自己。我们认为对自己苛责才能避免犯同样的错误。其实这样做并不有效。过度自我批评可能导致我们丧失信心，回避挑战性的工作，以免犯错误。长此以往，我们就无法挖掘出自己真正的潜力。从另一角度看，因为我们对自己太过苛求，无法接受不完美的自己所以就可能会下意识地进行自我保护或欺骗，从而无法对自己的缺点进行客观和诚实的评价。

一方面我们要避免过度自我批评；另一方面，我们也不要将自我关怀与自大或自我优越感混淆。自大或自我优越感来自于自我评判：我是一个好人、一个优秀的人，如果没有达到自己设定的标准，我就不是一个好人，或我一文不值。它强调我们要比别人好才有价值，这是一种依赖于外在条件的感觉，所以是非常脆弱的。自我关怀恰恰是相反的，自我关怀不是对自我的评判，而是对自我的接纳，"我有痛苦、失败和挫折，我将以友善、关心、理解来面对这些痛苦、失败和挫折"。自我关怀并不取决于我们是否取得成功，而是我们面对痛苦、失败和挫折的一种态度选择，是在认同我们作为全体人类的一员，都不可能是完美的，都会面临痛苦的一种豁达。

近年来，自我关怀在心理学领域得到了越来越广泛的关注和研究。已经有相当多的实证研究表明自我关怀有助于提升积极情绪、降低焦虑和抑郁，增进幸福感以及提升复原力。

在2015年发表在《应用心理学：健康与幸福》杂志上的《自我关怀和幸福感的关系：综合分析》的文章中，研究者将近年研究进行了综合分析，包括了79个研究案例，样本量有1.6万多人，综合分析表明，自我关怀可以提升积极情绪，降低消极情绪，增进幸福感。

除了提升情绪和幸福感之外，提升复原力对于在快速变化环境下的领导者来说尤为重要。领导者在面对巨大的压力时，难免出现消极情绪，而

如何从消极情绪中恢复，不至于落入或沉浸于低谷，就需要领导者们提升复原力。荷兰最顶尖的高等学府之一特温特大学的研究表明，出现消极情绪时，如果有较高的自我关怀，发生精神疾病的机会会更少，自我关怀作为一项心理复原机制被证明是有效的。

自我关怀不但可以带来领导者个人的心理健康，卡耐基梅隆大学的研究还表明，自我关怀还有助于建立更良好的人际关系。当我们自己的需求得到了满足，我们才会有能力去真正地关心周围的人，而不是在潜意识里不停地寻求和期盼自己的需求被满足。当我们能够觉察和接纳自己时，才更容易真诚地接纳和帮助别人。这样的人际关系才会是更真诚的和持久的。在自我关怀的培训课程中，经常会采用这样一个比喻："在乘坐飞机的安全提示里提到，当发生紧急情况时，请先戴好自己的氧气面罩，再帮助他人。"一个懂得自我关怀的人才会对他人产生真诚的关怀心。

可以参考以下练习来提升自我关怀。

练习一："你会如何对待你的朋友"

当你的亲密朋友在经受痛苦的时候，你会如何回应？如果你以同样的方式对待你自己，你会做什么改变？

在练习时，可以拿一张纸，回答以下问题。

（1）想一想你的亲密朋友自我感觉很糟或在痛苦挣扎的情形。在这种情况下，你会如何回应你的朋友？写下你会做的事情，你会说的话，还有你会采取什么样的语气对待你的朋友。

（2）想一想你自我感觉很糟或在痛苦挣扎的情形。在这种情况下，你通常会如何回应自己？写下你通常会做的事情，你会说的话，还有你会采取什么样的语气对待你自己。

（3）发现以上两个的差异。如果有明确的差异，问问自己为何不同，什么原因或担心使你对待自己和对待朋友有所不同。

（4）当你经受痛苦的时候，如果你以对待朋友的方式对待自己，你会做出什么改变？写下这些改变。

练习二：自我关怀的一封信

准备一个信封和信纸，想象一个最关心、最爱你的人要给你写一封信。这个人对你有无条件的爱、接纳、关怀。他/她知道你的强项和弱项，知道你的不足是由很多因素造成的，而这些因素有很多并不在你的控制范围内，如你的基因、家庭和社会环境等。这个人可以是一个你想象出来的人，也可以是一个你认识的真实的、最关心你的人，如你的爷爷奶奶、姥爷姥姥、父母或是亲密朋友。

现在，以最关心、最爱你的人的身份给自己写一封信。他/她会如何看待你的不足？如何向你表达他/她的关怀，特别是在你很严厉地批评和苛责自己的情况下？他/她会如何提醒你，你和所有人一样，都有强项和弱项？基于无条件的爱和接纳，他/她会给你什么样的建议？试着将他/她的接纳、友善、关怀和希望你健康、快乐的能量注入这封信中。

写完信后，装入信封，收件人上写上你自己的名字。

过一段时间，打开信封，读一读这封信，沉浸其中，感受其中的爱、关怀和接纳，全身心去体会并成为自己的一部分。

练习三：自我关怀时刻

这是一个5分钟的冥想练习。首先想一个困难的、让你有压力的情形，用身体感受这种压力和情绪。然后，对自己说：

（1）“这是一个痛苦的时刻”或者是“这是压力”。

（2）“痛苦是生活的一部分”或者是“我们都会经历痛苦”。

（3）“愿我对自己友善”。你也可以自己创作祝愿自己的词语，如：

“愿我学会接纳我现在的样子。”

“愿我原谅自己。”

“愿我给予自己所需要的关怀。”

“愿我有耐心。”

只要是能够表达出当下你所需的关怀的话语，都是可以的。

这个练习在一天的任何时刻都可以做。它让我们记得自我关怀，并且在最需要的时刻，内心能够产生自我关怀。

在我的工作坊中，很多学员都从自我关怀的练习中收获了很多觉察并获得了力量。一位学员分享说："我过去一直认为关怀别人才是最重要的，如果关注自己的需求就是自私，是不好的行为。这个想法一直压得我喘不过气来。有时候，不知道怎么的，脾气就上来了，反而没有办法帮助到我真正想关心的人。现在我意识到，自我关怀真的是太重要了，自我关怀不是自私，自我关怀才能够真正地帮助到他人。"还有学员分享说："我才意识到我一直试图成为'期待中的那个理想的我'，而没有做真实的我。我活在虚幻的期待中，没有看到自己的优点和品质，没有发挥出自己的潜力。我知道怎么做了。"

《道德经》中说："贵以身为天下，若可寄天下；爱以身为天下，若可托天下。"老子认为，一个理想的治者，首要在于"贵身"，不胡作妄为。只有珍重自身生命的人，才能珍重天下人的生命，也就可使人们放心地把天下的重责委任于他，让他担当治理天下的任务。这种"贵身"就包含着自我关怀的要素，意味着不为了得到他人的认可去迎合和讨好，不为了出人头地而去自我批评，这样才能做到在宠辱面前不会患得患失，也才能正确地处理事情，才可以承担重任。

三、关怀他人

"关怀他人"听起来很有点心灵鸡汤的味道，但能够正确地关怀他人确实与我们的领导力有关。让我们先看看具体的工作场景案例。

作为部门总监，黄先生最近又要去做他最不愿意但又不得不做的事，解聘部门里一些不胜任的员工。他一再告诉自己，解聘这些员工是有正当理由的，这是公司的决定，自己应该本着职业的精神，不带情绪地去做这

项工作，但每当他想到被解聘的同事失望、愤怒、悲伤、无奈的表情，他就犯怵。再想到这些同事的家人也将受到影响，黄先生更加不愿面对这件事。他回想起以前的痛苦经验，有次一名被裁员工觉得很不公平，在会议室里就大闹起来，让他很难堪。还有一次一名女员工当时就哭了起来，也不说话，一直哭，让他不知所措，好几次话都要到嘴边了："要不我看看公司能不能再给个机会"，还好忍住了，不然更不知如何收场。想到这，黄先生几乎要退缩了。他想，为了避免面对面交谈的难堪局面，要不就给这些员工发个邮件算了，或者交给人力资源部门处理，但这些会让人觉得自己在逃避责任，会损害自己的领导威信。他很苦恼应该用什么样的态度来对待这些员工，是不带任何情感、很冷漠地公事公办？还是展现出同情心，然后表示自己无能为力？

解聘员工，是多数公司领导者最不愿意面对的挑战之一。为了公司和团队的发展，在很多时候这是必行之举，但这毕竟会对这些员工的职业发展和生活产生一定的影响。正如领英 CEO 杰夫·韦纳，这位将公司的会员从 3 200 万人发展到超过 4.5 亿人，营业收入从 7 800 万美元提升到超过 30 亿美元的商业领袖，在被评为最佳 CEO 时说："管理者所犯的最大错误之一是把人们留在他们已经不适合的位置上。我在 20 多年的管理经验中，从没有人主动过来说，我做不来这个工作。一次也没有。这不是他们的工作，这是管理者的工作。"由于没有及时处理好业绩不达标的员工的问题，企业发展受到限制的案例并不鲜见。就像很多民营企业发展到一定阶段后，由于没有妥善解决能力跟不上的老员工的问题而受到影响，甚至有个专门的词语，称这样的员工为"问题元老"。

解聘员工之所以困难，不是因为我们缺乏理性的判断，而是因为我们的同理心导致了我们在情感上无法去完成理智上认为正确的事情，我们的感性与理性发生了冲突，形成了很大的压力和痛苦。同理心是对于他人的处境感同身受，能够感受到他人在困难处境中的那些痛苦、无奈、悲伤、愤怒等情绪。最近 20 年里，科学家对于同理心的研究有了突破性的进展。1996 年，意大利帕尔马大学的神经生理学家里佐拉蒂和同事们发现，恒河

猴的前运动皮质F5区域的神经元不但在猴子自己做出动作时产生兴奋，而且当看到别的猴子或人做相似的动作时也会兴奋。他们把这类神经元命名为镜像神经元。1998年，里佐拉蒂根据经颅磁刺激技术和正电子断层扫描技术得到的证据提出，人类也具有镜像神经元，而且有一部分存在于大脑皮层的布洛卡区（控制说话、动作和对语言的理解的区域）。他进一步提出，人类正是凭借这个镜像神经元系统来理解别人的动作意图，同时与别人交流。在通过镜像神经元理解他人感情的过程中，观察者直接体验了这种感受，因为镜像机制使观察者产生了同样的情绪状态。当人经历某种情绪，或者看到别人表现出这种情绪时，他们脑岛中的镜像神经元都会活跃起来。换句话说，观察者与被观察者经历了同样的神经生理反应，从而启动了一种直接的体验式理解方式。这也能够解释为什么人们看到其他人打哈欠时，自己也会被感染，而当别人大笑时，自己也会不由自主发出笑声。

镜像神经元是我们的一个强大的工具，帮助我们更好地建立人际关系。科学家对自闭症患者的大脑皮层厚度进行了测量，发现这些患者的镜像神经元所在的皮层要比正常人薄，而且病情越重，这部分皮层越薄。同时，镜像神经元也会带给我们压力，也就是科学家们称为的“同理心的疲劳”。这是由心理学家、神经科学家塔尼亚·辛格和被科学验证为“世界上最幸福的人”的马修·李卡德提出并经过研究确认的概念。

塔尼亚·辛格一直致力于研究同理心的神经机制。她的团队设计了一个方法，可以测量参与者自己经历痛苦时或者是仅仅看到别人经历痛苦时的大脑活动。马修·李卡德是一位传奇性的人物，他出生于法国，父亲是哲学家，母亲是钢琴家，他毕业于巴黎巴斯特学院，在诺贝尔奖得主方斯华·贾克柏的指导下，获得生物学博士学位。他才华洋溢，除了跟诺贝尔医学奖得主一起研究生物基因族谱之外，也精通生态摄影、鸟类生态学、天文学、帆船、滑雪等。当他26岁时，觉得拥有各种艺术或科学才华并不能带给他满足，反而是像金恩博士或甘地那样能关怀、启发、改变别人的人，才是他仰慕的。因此在1972年，他决定迁居到印度的喜马拉雅山脚下，开始跟随西藏大师学习佛法，1979年出家，正式成为僧人，并成

为顶果钦哲仁波切最亲近的弟子和侍从。他和父亲尚·法兰斯瓦·何维尔共同出版的对话录《僧侣与哲学家》，是欧洲的畅销书籍，在法国畅销35万册，被翻译为21国语言。20世纪90年代，美国威斯康星大学的神经学家在进行幸福的研究中，用256个传感器监测马修·李卡德的大脑活动。结果显示，马修大脑反映幸福感的脑波活动，远远超过正常范围，打破了所有神经科学文献里的历史纪录。马修此后被媒体称为“世界上最幸福的人”。

塔尼亚·辛格的研究发现，当人们看到别人痛苦时，也一样会激发起部分自己痛苦时的大脑区域，也就是说，同理心能使我们感受到与别人一样的痛苦。马修·李卡德是这样来描述他在参与同理心的实验中的体验的：“当塔尼亚·辛格要求我进入纯粹的同理心、不加入关怀或利他心的状态，我决定与罗马尼亚孤儿院的孩子们建立同理心的共鸣。我前一天晚上看了BBC纪录片，很为他们的命运感动。尽管被提供了食物和清水，但这些孩子十分憔悴，被遗弃。缺乏关爱导致了冷漠和脆弱的严重症状。他们的健康状况是如此的糟糕，孩子们经常痛得抽搐起来，即使是轻微的碰撞，也会使手脚骨折。死亡经常发生。当我让自己沉浸其中时，我尽可能地清晰地想象他们受苦的样子。对于他们痛苦的同理和共情很快变得无法忍受，我感到在情绪上被消耗殆尽，与疲惫感类似。”

同理心使我们能感同身受，这也带来心理疲劳，这对于那些帮助痛苦中的人的职业人士更是一项挑战。一项在北美的研究表明，60%的与病人接触的护士、医生、护理人员已经历或将经历心理倦怠。也是同样的原因，公司领导者也同样会感受到被解聘员工的痛苦，从而也可能会经历同理心的疲劳。

回避解聘员工这样的困难决定显然不是办法，但面对时又会心理疲劳，到底有没有解决方案？答案其实很简单，也是千百年来的古训：助人为乐。

在同理心的基础上，增加一个帮助他人的意愿，希望给他人带来快乐、减轻痛苦，这就是关怀心。这个帮助他人的意愿有非常神奇的作用。多年来我们都听说过帮助他人是最令人快乐的事情，但对其背后的机制却缺乏了解，所以使得这变成了一个没有科学根据的说教。塔尼亚·辛格和马修·李

卡德的研究则揭示了这个秘密：同理心和关怀心采用的是不同的大脑网络。关怀心激发了与积极情绪、接纳、爱和奖赏相关的大脑网络。关怀心并没有减少看到他人痛苦时的消极情绪反应，但同时显著地增加了积极情绪。正如马修·李卡德这样描述他在采用关怀心时的体验：“在进行了一个小时的同理心实验后，我被告知可以采用关怀心来结束实验。我在同理心实验过程中几乎被耗干了，而之后的关怀心则完全改变了我的精神状态。虽然这些受苦的（罗马尼亚孤儿院）孩子的情况还是一样历历在目，但他们并没有给我带来压力。相反地，我感到对于这些孩子的自然和无限的爱以及去接近并安抚他们的勇气。此外，这些孩子和我之间的距离完全消失了。这使我意识到利用关怀心来应对同理心的压力和疲惫的无限潜力。”

同理心带来压力和疲惫，关怀心则提升幸福感。但对于类似解聘员工这样的事情怎么能用关怀心呢？这不是自欺欺人吗？这就涉及如何正确看待解聘员工的问题了。杰夫·韦纳的观点非常有深度，他说：“人们总是设想关怀心意味着不去做艰难的决定，不做困难的选择，不去调动他们的位置，恰恰相反，当人们已经不胜任时，最不关怀的做法就是把他留在原来的位置上。只要你留心观察，就会看到对他是多么的不关怀。你可以观察到他的身体语言，僵硬的肩膀，声音紧张、变形，他失去信心，失去自尊，他把这些也带到团队，人们看到你把这样的他留在位置上，也影响了你的领导力。最糟的是，这个人不再相信他自己，失去自我的价值感，并把这种能量带回家，对周围的人形成了负面影响，形成恶性循环。所以，你能做的最关怀的事情是，把他拉到一边，跟他说，‘现在出现了问题。这是标准，我将尽我所能，帮助你达到或超过这个标准。并且我们将设定一个时间表’。如果他没有在限期内达到标准就需要离开这个岗位。他之所以在这个岗位上，应该有一定的原因，存在着被教练的潜力。问题是，我们愿意给他们多少时间，愿意投入多少来帮助他们。”

杰夫·韦纳的观点澄清了对于关怀心的一个误解：“关怀心就意味着满足或迎合对方的一切要求。”关怀心既然是关心爱护，自然是希望被关怀的对象可以幸福、愉悦，可是对于什么是真正的幸福、愉悦，可能会存

在误解。例如：只有在重要的岗位上，才能是幸福、愉悦的；只有在工作中不断晋升，才能是幸福、愉悦的；只有时时刻刻发挥出自己的最佳状态，才能是幸福、愉悦的；只有衣食无忧，获得了财富自由，才能是幸福、愉悦的。正是这样的误解才导致领导者不愿意去做出解聘员工这样的所谓的困难决定。如果解聘员工是因为岗位需求与员工兴趣和能力的错配；或是员工个人发展阶段性需求与岗位需求的不匹配；或是企业愿景与员工目标的不一致；或是企业价值观与员工价值观的不一致；而解聘员工虽然会给员工带来短期的不愉快的影响，包括实质性的由于收入减少而带来的生活影响以及社会评价或自我评价降低的心理影响，但也可能给员工带来转机甚至更大的长期收益，使他有机会发现与自己的兴趣和优势更匹配的职业，与自己的价值观和人生意义更一致的事业，或是更符合自己当前能力发展需求的职位。如果带着这样的意图和见解来处理解聘员工的事情，就会发现这种所谓的困难决定可以是一个双赢的决定，也就不再那么困难了。

我们只是以解聘员工的例子来解释说明同理心和关怀心在处理困难决定的区别，并不是鼓励解聘员工的行为。商业行为不可避免存在风险和不确定性，绝大多数员工对于由商业行为自身所导致的解聘并不会心生怨恨。我们所要避免的是，由于管理问题而限制员工发挥出应有的能力投入到工作中，进而导致公司和员工的双输局面。如果我们能够更经常地用关怀心来处理和解决问题，就可以尽可能避免这样的困难情况。所以领导者的问题是：如何将关怀心贯彻到人力资源工作的每个环节中？

这个问题没有标准答案，但这个问题本身却可以影响到工作的各个方面。在进行人员规划时，就会更审慎地进行业务规划而不是好大喜功大冒进或是过于保守地回避；在招聘的环节中，全面、客观地介绍公司和职位，全面、客观地了解和评估候选人；在日常的工作中，会本着对员工负责的态度，成为一个更好的领导者。Zenger/Folkman 咨询公司总裁约瑟夫·福克曼实施了一项高达 160 576 人次的调查研究。他在《每个心怀不满的员工背后，都有一个不负责的领导》一文中提到，在数据库的 160 576 名员工中，工作满意度最低的员工占 6%，分析表明，对待心怀不满的员工和

对待工作满意度较高的员工，领导的态度有很大区别。约瑟夫·福克曼建议领导者们在以下六大领域进行改进，帮助将心怀不满的员工拉回来。

（1）多鼓励员工：员工的表现不如意时，经理人经常会以负面的语气和下属讲话，因为经理人认为再怎么鼓舞这些人，可能都没有效果。而研究数据显示，经理人如果期待下属会有更好的表现，效果会更好。

（2）更信任员工：不快乐的下属和主管彼此不信任。恢复信任的关键是，当面对彼此的时候，相信对方能够改变。经理人站在更主动的位置上，应当先行动起来。

（3）关心员工的职业发展：不仅是对于那些高潜力的员工，对于每个员工都应真诚地关注。

（4）当员工是自己人：经理人需要担负起沟通的责任，包括将信息与每个人都进行充分的分享，并进行倾听。

（5）对员工更诚实一点：经理人应当对员工的表现给予诚实的反馈，这将给员工改善的机会。当员工表现不好时，许多经理人不愿意给予及时的、直接的反馈，而是轻描淡写或是忍住不说，等到因为员工表现不力需要辞退员工时才说明，这些都是不负责任的表现。

（6）多找员工聊聊：很多情况下，非正式的沟通是缓和和改善关系的有效方法。

而在员工的离职环节，有关怀心的领导者还会利用这个机会进一步帮助员工厘清自己的兴趣、志向、优劣势等，协助员工发现更适合的工作机会。

当关心每个员工发展的优秀领导人营造出良好的工作环境以及个人成长环境，员工的抱怨情绪也就有限了。

关怀员工不仅仅是领导者日常工作的一部分，一个企业和组织如何看待员工，决定了企业和组织的战略和组织形式。从 20 世纪 30 年代福特公司的标准化生产中，员工被视为生产工具，到如今提倡价值驱动的企业文化中，员工被视为企业的重要利益相关者之一和重要的资源，企业和组织看待员工的理念一直在发展。企业能否从员工角度出发，真正地提供给员工一个符合其发展需求的平台，这个理念对企业的成功与否有很大影响。我们可以

从星巴克和谷歌这两家在不同领域但却有相似理念的成功案例来学习。

星巴克的创始人霍华德・舒尔茨在7岁的时候，父亲曾经是一名运送尿布的货车司机，在1960年3月的寒冷的一天里，他的父亲因路面结冰而滑倒，摔伤了大腿。在20世纪60年代的美国，如果你是一个没有受过教育的蓝领工人，一旦在工作中受伤，你就会被解雇。那时7岁的霍华德•舒尔茨目睹了父母所经历的无助和绝望。失败的恐惧、不安全感和脆弱无助让当时还是小男孩的舒尔茨深感羞耻，也由此让他决心做一个热忱、富有关怀心、自重并尊重他人的人。他的志向之一就是为收入不高的人们提供一个富有尊严和安全感的工作场所。

2017年，在清华企业家讲坛的演讲中，霍华德・舒尔茨说到，如果要打造一家可持续发展的伟大公司，我们需要不一样的思路，必须要将为股东提供价值和为员工提供价值联系起来。虽然我们是一家盈利性的上市公司，但我坚信，我们最核心的责任不仅是赚钱。应该这样说，我们是一家以人文精神为基础的绩效驱动型公司。每周我参加管理层会议时，都会想象两把空着的椅子，一个坐着星巴克的顾客、一个坐着星巴克的伙伴（在星巴克，员工被称为“伙伴”）。所以我会每天问自己，我们的战略、我们的决策是否能够让我们的顾客和伙伴真正地骄傲。如果一个决策能够给我们带来更多的金钱，却不会让我们的伙伴和顾客感到自豪，毫无疑问这就是一个错误的决策。仁慈、怜悯心、人文精神、爱，这些词汇也许不常在商学院的教科书里出现。但这恰恰是我们打造一个长期、持久、繁荣的企业的基石。

也正是基于这样的理念，星巴克为中国员工的父母提供了重大疾病险，因为在对中国的星巴克伙伴的调查中发现，父母的身体健康是这些伙伴们最为关心的。正是这样的理念，支持星巴克成为拥有超过2.5万家门店，业务遍及75个国家，拥有超过33万员工，市值近900亿美元的成功的企业。

星巴克通过关怀员工激发出他们的善意，为顾客提供温暖的咖啡和服务。而谷歌则是为创意精英提供自由、宽松的工作环境，创造出世界最领先的产品，提供自我价值实现的平台。

在《重新定义公司——谷歌是如何运营的》一书中，Google 掌门人埃里克・施密特披露了谷歌的管理哲学。他提到，未来企业的成功之道，是聚集一批聪明的创意精英，营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知用户需求，愉快地创造相应的产品和服务。未来组织的最重要功能是赋能，而不再是管理和激励。赋能强调的是激起创意人的兴趣和动力，给予挑战。唯有发自内心的志趣，才能激发持续的创造。赋能比激励更依赖文化。文化才能使志同道合的人走到一起。创意精英不能用传统方式去考核和激励，本质上他们是自驱动、自组织的。激励聚焦在个人，而赋能则强调组织本身的设计，人和人之间的互动。

正是基于这样的理念，谷歌才会推出著名的“20% 时间”，允许工程师拿出 20% 的时间来研究自己喜欢的项目。这种工作方式富有成效地激发了工程师的创意，谷歌的很多产品，如语音服务（Google Now）、谷歌新闻（Google News）、谷歌地图（Google Map）上的交通信息等，全都是“20% 时间”的产物。“20% 时间”最为宝贵的地方不在于由此诞生的新产品或新功能，而在于人们在做新的尝试时学到了许多。绝大多数的“20% 时间”项目都需要人们运用或磨炼日常工作之外的技能，也常需要他们与在日常工作上不常打交道的同事相互协作。既使这些项目中只有很少一部分能够演变为令人眼前一亮的新发明，却总能产生更多精干的创意精英。就像乌尔斯・霍泽尔常说的，“20% 时间”堪称一家企业最好的员工教育活动。

星巴克和谷歌虽然针对的是不同的员工类型，采用不同的组织形式和方法，但他们的成功故事表明，基于员工的需求，为员工提供一个发展的平台和工作环境，是可以创造共赢的商业奇迹的。

员工是企业最重要的利益相关者之一，本着关怀心对待员工将带来共赢的商业奇迹。而将关怀心的对象从下属同事拓展到平级同事、上级，从公司同事再进一步拓展到其他的利益相关者，包括客户、供应商、合作伙伴、政府监管机构、甚至是竞争对手，将帮助领导者们把企业带到新的高度。

商业的竞争是很激烈的，而竞争程度与商业领域比起来有过之而无不

及的是体育领域，其中最激烈的领域之一是美国职业篮球联赛NBA。最近的几年，有支球队在一位教练的带领下不断地创造了奇迹，这个球队就是金州勇士队，主教练是史蒂夫·科尔。史蒂夫·科尔，在球员时期，曾有5个赛季随当时所效力的球队获得NBA总冠军，其中3次在“禅师”菲尔·杰克逊执教公牛队时取得。史蒂夫·科尔2014年担任金州勇士队主教练，将菲尔·杰克逊的法宝之一——正念带入球队。2014—2015赛季，金州勇士队取得了久违40年的总冠军。2015—2016赛季，勇士在常规赛中取得73胜9负的成绩，打破了公牛在1995—1996赛季创下的纪录，成为NBA历史单赛季常规赛战绩最好的球队。2017年6月13日，勇士以16胜1负的季后赛战绩，超越2000—2001赛季的湖人（15胜1负），成为NBA历史上季后赛胜率最高的夺冠球队。当被问及勇士的成功秘诀时，勇士的助理教练卢克·沃顿分享了总教练史蒂夫·科尔带来的四个核心价值：快乐、正念、慈悲（关怀）、竞技。“其中慈悲包括球队成员互相的慈悲（关怀）和对篮球这个项目的慈悲（关怀）。当我们践行这四个价值观时，我们不仅很难被战胜，而且看我们比赛会很好玩。”在竞争最激烈的领域，金州勇士队却在强调互相的关怀和对篮球这个项目的关怀。正是这种关怀，将他们的视野和注意力放在最根本，也是最关键的事项上：如何不断突破人类在篮球这个项目上的极限，并享受其中的乐趣。所以，在球场上慈悲关怀的对象也可以是竞争对手，并不是要让竞争对手取胜，而是本着对篮球项目的热爱，发挥出自己的最佳水准，进而激发出对手的最高水平，共同来突破项目的极限，这才是真正意义上的关怀，而胜败则是这个过程中的一个副产品而已。

在我们的工作坊中，当问及“对于什么人我们容易产生关怀心？对于什么人我们不容易产生关怀心？”时，多数的回答是，对于弱者我们容易产生关怀心，而对于给我们造成伤害，或是比我们强的人，我们不容易产生关怀心。这是人之常情，在上一节我们提到了同理心，当看到弱者在经历痛苦时，我们会感同身受，自然也容易产生关怀心。而对于我们心中的强者，我们的隐藏假设是他们比我们过得好，不会有我们这样的痛苦，或

者是他们有能力承受这样的痛苦，所以我们也就不容易产生关怀心。正是这种假设使我们在工作中，容易对下属产生关怀心，而对于上级则不容易产生关怀心，对于客户和供应商容易产生关怀心，对于监管机构和竞争对手则不容易产生关怀心。这种以自我为参照的上下、强弱、输赢的观念，将我们的视野和注意力局限在自我当下的水平上，一方面阻碍了我们看到对方和我们一样，也在经历痛苦的真相；另一方面也阻碍了我们实现自我超越。但如果我们能够训练自己，让关怀心的对象从所谓的“弱者”拓展出去，涵盖尽可能多的对象，包括平级、上级、监管机构、竞争对手等，那么我们就会看到，他们和我们一样，也会面临为了实现自身目标而产生的焦虑、烦躁、痛苦等。如果我们再深入分析，理解到我们的工作目标是实现企业和自身的愿景，是一种价值实现，我们就可能转变视角，将我们的平级、上级、监管机构、竞争对手都看作是实现这一更高目标的伙伴，只是有不同的角色和作用，我们也就可能超越自我，创造类似金州勇士队这样的奇迹。

当我们把关怀心的对象尽可能地拓展出去时，我们也就是在训练关怀心的一个重要因素：平等心。关怀心不是一种由上而下的施舍，而是一种互相给予。2018 年，王石在名为“回归未来”的演讲中，分享了他深入理解关怀心内涵的一个故事：“2003 年，我被朋友带着去参观一位德国女士开的盲童学校。我想，可能是让我去捐钱吧，心里带着一丝丝‘给予者’的优越感。孩子们唱歌欢迎我们的到来。领唱的男孩来自拉萨，叫久美，他纯真、激情而富有表现力的嗓音令人联想到意大利盲人歌手安德烈·波切利。在之后的交谈中，久美抓住我的手不放。他用手把我的脸从上到下细细摸过一遍，笑着说，‘叔叔，您是个好人！’那个刹那，我心里打了一个激灵。一个世人眼中身有残缺的孩子，却是那么的自信，对世界的看法是那么的美好、积极。他扬起的笑脸给予我许多能量。让我一下子从自以为是的捐赠者的心态上降了下来。所谓慈善、公益，也不仅仅是施与受的关系，不仅仅是给钱给物，更是平等的关注和互相的给予。”

真正的关怀心的对象可以是很广泛的，在利益他人的同时，也在利益

自身。

关怀心可以提升我们的幸福感，不但利益他人，还可以提升我们的视野和格局。研究表明，关怀心并非天生的一种能力，关怀心可以通过有意识的训练得以加强。

加州大学伯克利分校至善科学中心重点介绍了被研究证明有效的如下四个方法。

（1）感受到被支持：当感觉到压力的时候，想一想你曾经去寻求过支持的人，回忆他们宽慰你的场景。研究表明这个练习将帮助我们对他人产生更多的关怀心。

（2）关怀冥想：培育对我们爱的人、对我们自身、对无关的人、甚至是对手产生关怀心。具体的练习方法有许多大同小异的版本，对于初学者，我建议使用《硅谷最受欢迎的情商课》一书中介绍的“就像我一样”和“慈爱禅修”练习方法。

具体的方法是，让学员两人一组，面对面坐着做这个练习。如果找不到人一起练习，只需要在心中想一个关心的人。

“就像我一样”和“慈爱禅修”

准备

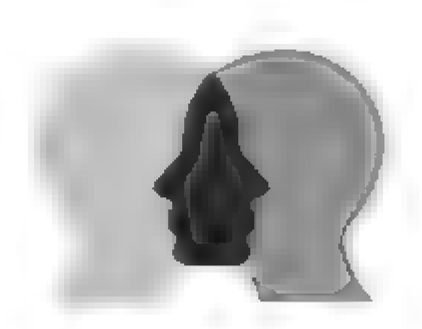
让我们以舒适的坐姿坐好，保持两分钟 用一种能够同时保持放松和警觉的姿势坐下 保持自然呼吸，用一种非常温和的注意力观察自己呼吸。

就像我一样

现在，慢速地阅读下面的文字，在每一句结束时暂停，然后思考：

- 我的伙伴有身体、有心灵，就像我一样。
- 我的伙伴有感情、情绪和想法，就像我一样。
- 我的伙伴在一生中的某个时刻，经历了悲伤、失望、愤怒、伤害或者困惑，就像我一样。
- 我的伙伴在一生中，曾经历了身体和情绪的痛苦与折磨，就像我一样

- 我的伙伴希望远离痛苦和折磨，就像我一样。
- 我的伙伴希望能够健康、被爱，并且拥有令人满意的亲密关系，就像我一样
- 我的伙伴希望能够幸福快乐，就像我一样。



关怀

现在，我们允许自己表达一些愿望：

- 我希望我的伙伴拥有力量、资源以及情绪和社会的支持，来应对人生中的困难
- 我希望我的伙伴远离痛苦和折磨。
- 我希望我的伙伴幸福快乐
- 因为我的伙伴同而为人，就像我一样

（停顿）

现在，我希望我认识的每一个人都幸福快乐。

（长停顿）

结束

用 1 分钟放松心灵，结束练习。

（3）将痛苦事件具象化：当看到新闻时，寻找具体的某个人的图片，并试图去想象他们的生活。当我们想到的是一个个有血有肉的人，而不仅仅是一个抽象的文字或数字时，我们更容易产生关怀心。

（4）激发利他心：研究表明，当人们被提醒到“我们都是联结的”的时候，会更容易激发出利他的行为，即便这些提醒是在很细微的地方。所以，我们可以尽可能创造这种提醒的机会，如在办公室、教室或其他共同空间挂上一些表达友爱的温暖的图片，或是含有“社区”“大家”这样的语句。

***

在每一次的人际互动中，我们都在互相影响，这都是我们领导力的显现。只有将沟通三要素：自己、他人、情境，三者都关注考虑到了，才会是有效的、健康的互动。这也就是萨提亚所倡导的一致性沟通模式，这时，我们的行为是有活力的、有创造力的、有生命力的、自信的、能干的、负责任的、接纳的、有爱心的、平衡的；我们的语言是带有感受、思维、期待、愿望及诚实的，开放而分享的，聆听他人的，尊重自己、他人与情境三者的；我们的情感是平和的、平静的、有爱心的、接纳自己与他人的、脚踏实地的；我们高度认可自己的价值、欣赏自己的才干、庆幸自己的独特性、接纳价值的平等、与生命力联结；我们的资源是自我觉察、负责任的、开放的、关怀自己与他人、统整；我们的身心是健康的。而要做到这些，我们要培育关怀心。

就像正念有时被误解为逃避一样，关怀心有时被误解为软弱和缺乏判断。恰恰相反，正念是一种无畏的接纳，关怀心是一种勇气、一种四两拨千斤的力量。一位智者说过，现代有那么多的领导力理论，但还有什么是比平等的关怀心更有力量的领导力呢！

第七章　教练赋能

如何激发他人的潜能，造就卓越团队

管理就是布置和指示，领导则是滋养和提升。

——汤姆·彼得斯

一、最好的赋能：教练式领导

黄先生是地产公司的刚晋升不久的一位部门总监，负责项目的施工建设。这个新职责对黄先生是一个不小的挑战。他还没有负责过这么复杂的项目，涉及几十个来自不同国家的供应商和承包商，协调难度大。而且他的团队中新人多，缺乏一起合作的经历。同时，项目时间紧，不容许有过多调整和失误。黄先生也有很多优势，他过去的项目经验虽然没有那么复杂，但他通过一套系统和科学化的流程进行管理，取得很好的效果。黄先生有良好的教育背景，同时还善于组织内的沟通，特别是与上级建立了很好的关系，所以这次上级决定让他升职，并安排了这个艰巨的任务。面对上级的信任和安排，黄先生充满了感激，也深受鼓舞，他充满热情地投入到工作中，经常加班加点，希望尽快建立他在之前项目上成功采用的流程和制度，来管理新的项目。可就在他到任新岗位的 3 个月内，危机出现，一方面是工程的项目进度有些滞后；另一方面，一些团队成员在抱怨他缺乏经验，还在暗地里议论黄先生只是因为和上级的关系好，才得到了晋升。同时也有供应商在抱怨，说最近一些做法上的改变增加了工作量，效率也没有提高。黄先生开始面临内外交困的局面，他加班到更晚了，还经常把自己关在办公室里，亲自去处理一些供应商的工作。同时，还要花时间与团队成员一起吃饭，试图建立良好的关系。但并不奏效。最近，项目进度又要拖延了，此时，黄先生找到他的上级，传达了这个坏消息，希望上级不要对他失去信心。

如果你是黄先生的上级，你会采取什么行动呢？你会怎么跟黄先生沟

通呢？通常情况下，有这几种情形：第一种情形是黄先生的上级帮他分析目前的情况，然后将自己的经验传授给黄先生。例如，如何在团队内部树立信任和权威，如何与供应商沟通这些变化，如何转变角色和分配时间，减少自己直接参与具体工作的时间，进行授权和指导。第二种情形是黄先生的上级看到项目滞后，直接干预黄先生的工作，试图帮助其将项目的进度拉回正轨，等项目进展较为顺利时，再将实际管理权交回给黄先生。第三种情形是黄先生的上级提出一些问题，帮助黄先生厘清思路，自己来评估当前的情况，然后通过提问，让黄先生自己来发现目前的盲点、待改进之处及制订行动计划。第一种情形下，黄先生的上级和他继续保持着很好的关系，上级的经验也许对黄先生有一定的参考价值，但可能不适合为黄先生所照搬个人的或者是全部的情况，而且也不是黄先生自己主动思考的结果，所以可能会被忽略或无意识地推翻。第二种情形下，依靠上级的管理经验和能力可能很快解决短期的问题，但也留下了许多问题，可能进一步减少了黄先生的团队成员和外部供应商们对他的信任，可能加剧大家的怀疑，“黄先生之所以得到晋升仅仅是因为与上级的关系好”，这不但对黄先生自己，也对他上级的领导能力产生负面的影响。第三种情形下，由于上级是通过提问的方式让黄先生自己寻找解决方案的，所以更有针对性，也更可能被黄先生接受和执行。如果事后证明是有效的话，对于黄先生的自信心和领导权威会是一个很大的提升。当然，也存在着黄先生的方案可能不成熟的风险。

以上的三种情形代表着不同的领导风格和方法，第一种偏向于领跑型和关系型的风格，“学我的”“如果是我，我会怎么做”，喜欢用教导的方式来管理；第二种是专制型的风格，“照我说的做”，喜欢用命令式的方式来管理；第三种则是教练型的风格，“你追求什么样的结果？”“我怎样才能帮到你？”通过帮助员工发展能力来提升业绩。这三种风格适合不同的情境，没有高低上下之分，但从中、长期的企业发展来看，教练型的风格由于对工作氛围会产生积极的影响，有利于为企业培养人才，而且员工会有非常高的参与度，所以被越来越多的领导者所重视和采取。

关于教练的重要性和价值，前通用电气CEO杰克·韦尔奇的话最形象："我只想做一名企业教练。我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么，它只跟人有关。没有最好的运动员你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此，最好的领导人实际上是教练！"通过教练型领导来发展公司内部人才是保持企业长期竞争力的关键之一。

教练方式之所以特别有效，原因之一是它能够鼓舞被教练者的内心，进而激发出他 她的潜力。教练方式认可、挖掘并依赖教练对象的激情、意义和愿望，期望他们的最佳表现，预言了他们的成功。在《教练型领导》一文中，詹姆斯·M. 库泽斯分享了一个教练方式创造奇迹的感人故事。东·本尼特是被截肢者中第一个登上美国华盛顿州的瑞尼尔山的人。1982年，他在没有安装假肢的情况下，用一条腿和两根拐杖登上了4 392米的顶峰。在攀登中途，本尼特和他的团队必须穿过一个冰冻地带。要想成功穿越，攀登者必须在靴子上套上鞋底钉，防止滑倒，这对于只有一只脚，拄着拐杖的本尼特来说，是个不可能的任务，所以他决定匍匐前进。在这段特殊的旅程中，他年少的女儿凯特和他一起，陪他经历了4个小时的奋力前进。凯特在他的耳边大喊："你能做到，爸爸！你是世界上最好的爸爸。你能做到！"本尼特后来说："没有凯特在我耳边呼喊这些话，我不可能穿过这个冰冻地带。你想知道什么是领导力？她所做的就是领导力。"凯特并不是登山的专家，也没有告诉她的父亲该怎么做，但她的信赖和陪伴激发了本尼特，使他得以超越自我。

教练方式是最有效的赋能。教练的内容涵盖范围很广，从高管教练、领导力教练、职业发展教练，到人际关系教练、人生教练等。教练的风格也各有不同，有的是直觉型，有的是数据导向型，有的关注认知，有的关注感受，各不相同。但是，教练有一些共通的基本原则和理念，包括：

- 每个人都是富有创造性的存在，拥有自主解决问题的丰富资源
- 改变不仅是可能的，而且是必然的
- 教练通过聆听和发问来找到解决问题的方法
- 教练是一种持续的伙伴关系

■ 教练的结果在于追求内心变化和成长

教练的这些基本原则和理念的核心是信任，信任被教练者具有资源和潜力，而教练是协助被教练者去开发这些资源和潜力的伙伴。凯特在她父亲本尼特耳边的呐喊助威就是因为信任父亲可以做到。信任又是赋能的核心。赋能是给予员工更多的自主管理和参与决策的权力。如果缺乏信任这个核心要素，赋能只会是一个流于形式的新口号。管理大师亨利·明茨伯格甚至说："当你赋予了人们信任，也就不再需要向他们赋能授权。"

我们可以从教练过程对于被教练者的影响来看到教练的赋能作用。有一位有良好教育背景和工作履历的经理困惑于如何突破职业发展的"瓶颈"，他认为自己的业务能力出众，工作认真负责，跨部门协调能力也不错，同事评价人际关系也很好，最近困扰他的问题是对于公司的一些不良现象该如何处理，以及如何发展到下一个领导阶段。他找到我，希望我给他一些辅导和建议。我没有凭借我的经验给他建议，而只是把他所说的话重复了一下，然后问了三个问题：①你想要什么？②你作为观察者，看到了什么？③什么是对你的真正挑战？也许他一直在期待我会给出专家式的答案，所以当听到我的这些问题后，他怔了一下。在随后的深入思考中，他突然看到了那个一直制约他发挥领导力的症结——"希望与人为'善'，保持良好关系"，然后他就明白了自己该采取什么行动了。在1个小时的谈话结束后，他面带喜悦地握着我的手说："这次解决了困扰我多年的问题。特别喜欢这种提问的方式，让我自己看到了问题，我现在很有信心。"不仅仅是我自己的案例，我也从其他教练的案例中一次又一次看到被教练者收获自我觉察和突破后的被点燃的状态。经常听到的是"原来我也能做到""现在我明白了"。教练是"授人以渔"，教练是最好的赋能。

我们中有些人可能不完全信服教练的强大作用，感觉似乎与现实中的实际经验有差距。可能误以为教练就是教导或是培训。教导、培训和教练的共同点是它们都希望能带来改变和提高。区别在于：培训关注的是内容的传递；教导关注的是以流程的方式朝预定的方向得出结果；而教练从内在动力出发，帮助被教练者激发潜能、厘清目标、落为行动。教导和教练

的区别有时从表面上看是很细微的，最关键的差别在于是否有预设的方向。以上述的案例为例，如果我告诉这位经理什么是领导力，领导者的核心能力，以及不同阶段领导者所面临的挑战等，那就是培训；如果我对他的情况有了判断，形成了自己的观点，认为他应该去勇敢地面对那些公司的不良现象，然后通过引导式的问题提问，比如“职业经理人的基本素养是什么？假如是一位正直的职业经理人，他/她会怎么做？”这就是教导的方式；如果我信任他自己拥有解决问题的丰富资源，抱着好奇和开放的态度，不对答案进行预设，在合适的时机通过类似“你想要什么？”“什么是对你的真正挑战？”这样的提问，激发他自己的觉察力，那就是教练的方式。

培训、教导和教练适合于不同的场景，也有各自的利弊。培训可以带来直接的效果，而且覆盖面广，但缺点是不会太深入到个人的愿景、价值观和角色等这些具有深远影响的议题；教练活动适合于一对一，投入成本高，但可以很深入地收获本源上的成长；教导则介乎于培训和教练两者之间，但它有一个较大的风险：如果教导预设的方向与被教导者的方向不同，可能会引起被教导者的反感和抵抗，感觉被操控，造成反效果。

当被教练者做好了准备，具有这样的一些特点：

- 对改变持开放态度
- 能够反思和承认错误
- 愿意带着好奇和谦虚来倾听
- 拥有个人使命感和激情

并且对于教练的成果有了正确的期待，这时遇上合适的教练，就有机会带来很好的效果。有一个研究数据是：培训可以提高约25%的生产率，而教练可以提高约85%的生产率。

对于管理者践行教练式领导的另一个挑战是平衡“专家”和“教练”的角色。专业对于管理者而言是很有价值的，很多管理者也是因为在专业领域的出众表现而获得提升。这使得管理者和团队成员会有意无意地将专业性视为领导力中非常重要的组成部分。在出现挑战或困难时，首先反应就是依赖领导者的专家角色。如果领导者能够意识到这一点，把自己的专

业能力作为整体团队的资源之一，而不是全部资源，就可以带领团队更好地解决问题。这样的过程不但可以帮助领导者提升领导地位，也可以赋能于团队成员，可以把“解决问题”和“发展人才”两者统一起来，而不是只能顾此失彼。

微软CEO萨提亚·纳德拉提到了对他领导力发展起了关键影响的三个故事，它们都发生在板球运动中的学习中。其中一次是从他的队长身上学习到的。在一次比赛中，萨提亚投出的一个旋转球被对手击中了，之后，队长接替了他的位置。队长很快就击中三柱门，击球员出局。通常而言，在这种高水平发挥下，队长会继续担任投球手。但这次，队长很快将球交到萨提亚手里，接下来的比赛中，萨提亚7次击中三柱门。萨提亚反思队长为什么要这么做时，他猜测队长是希望他全年保持好的状态，队长知道如果他失去信心，就很难再找回来。这个经历让萨提亚学习到重要的领导力一课，什么时候对个人和团队进行干预，什么时候重建个人和团队的信心，也就是如何把“解决问题”和“发展人才”更好地统一起来。

教练式领导是最好的赋能，也是企业长期可持续发展的关键要素之一。

二、发展成为教练式领导

教练有很多不同的流派和侧重点，但大体来说对于教练有两大部分的要求：一是教练自己的正念状态；二是提出恰当的问题。

1. 教练的正念状态

《正念教练》的作者利兹·霍尔说“教练和正念是天生的一对”。我更是认为正念就是教练的核心。

从本质上说，教练过程就是促使被教练者获得觉察，从而发生改变的

过程。有效的教练问题是以提升被教练者的觉察力为核心的。我们可以从一个体育运动中的教练问题来类比。在球类运动中使用最频繁的指令是“盯着球”。这个指令是否会帮助我们做得更好呢？往往不会。如果命令一个人去做他需要做的事，反而不能产生需要的结果。那么什么会达到我们的目的呢？如果我们问：

- “你在看球吗？”得到的回答也许是辩解，也可能是撒谎。
- “你为什么不看球？”得到的回答也许是更多的辩解，甚至是加上抱怨和对抗。“我在看啊”“我在想动作啊”“看球、看球，你还会教什么”。

但如果我们用如下可以提升觉察力的提问，就会达到更好的效果：

- 球朝你飞过来时，是朝哪一边旋转的？
- 球过网时，高度是多少？
- 球反弹时，它是旋转得更快还是更慢了？

这样的问题促使球员观察球，否则回答不了这些问题。同时，促使球员更集中注意力，提供更精确的信息，进而可以更精细地处理球。这样的提问是描述性的，并没有评判，不会让球员升起对抗或自责的情绪，也就起到了真正帮助球员的效果。

正念的本质就是觉察。正念通过不评判的、开放的、友善的、好奇的态度带来觉察。这些态度正是教练过程成功与否的关键。教练是一门技术也是艺术。其艺术部分，或者说造就卓越的教练的关键部分，就是教练是否能保持正念的状态。教练过程是个对话的过程，也是教练与被教练者能量的互动过程。卓越的教练能够保持正念状态，将两人的能量引导到更高的层次。比如，在经过好几轮的对话后，被教练者没有能够觉察，而且开始显示出烦躁、不安，甚至开始质疑教练能力，此时，缺乏经验的教练就可能会失去正念，被情绪牵着走，为了降低压力，放弃让被教练者去探索，转而直接给出建议，而这些建议往往也无法真正解决问题。还有很多情形是教练在内心不断地评判被教练者，或者是被教练者的问题引发了教练的共鸣，这都使得教练无法进行深入聆听，无法听到被教练者的能量和情绪

状态，当然也就无法完成高质量的教练过程。

卓越的教练是一面镜子，可以让被教练者看清自己。而要做好镜子，要有这么几个要点：

- 明亮干净：教练不能有隐藏的目标和算计，要内心明亮、坦荡，这样被教练对象才会看清自己
- 稳定：教练要有定力，能够觉察自己和被教练者的状态而不受影响，将焦点全然地定位在被教练者身上
- 空：清空自己的经验，让自己归零，不带标准和评判，陪伴被教练者去探索和觉察

提摩西·加尔韦是美国运动心理学家，教练技术的先驱。他曾是哈佛大学网球队的队长，通过冥想练习来提高专注力，提升网球水平。他的著作 *The inner game of tennis*（中文版《身心合一的奇迹力量》）销量过百万册，其中的训练方法被应用于商界、健康和教育领域。他也为可口可乐、IBM 等企业提供教练支持。提摩西说明了不评判对于教练和被教练者的重要性，他说："评判性的标签往往会引起被教练者各种情绪反应，导致紧张、努力过头、自责等问题……如果一个习惯于给自我贴标签的运动员来向我求助，我会尽量不相信他自己的说法：'差劲'的反手、'差劲'的选手。当他击球出界的时候，我会注意到网球出界这一事实，以及出界的原因，但有必要因此就把他的反手动作和他这个人本身评判为很差劲吗？这样这样的话，我纠正他的动作时他就很可能会感到紧张，就像他自己纠正自己时那样。评判意识会使人紧张，而紧张会影响动作的流畅性，使人无法迅速做出准确的动作。"

提摩西接着讲述了一个在教练过程中，基于不评判的态度而自然学习的故事，而这次他用的是真的镜子。

1971 年夏天，提摩西·加尔韦在网球俱乐部给学员上课。午餐时，一个叫杰克的学员急急跑去找他，大声喊："我的反手一直打得很糟，也许你能帮我。"

提摩西问他："你的反手问题出在哪里？"

“我反手引拍时，总是把球拍挥得太高。”

“你怎么知道的？”

“至少有五位教练都这样说过，但我就是改不过来。”

提摩西让杰克做了几次动作，开始时拍子放得非常低，但随后还没来得及向前挥拍，拍头就抬到了肩膀的高度。那五位教练说得没错。提摩西让杰克又做了几次，没有给出任何意见。

“有没有好一点？”杰克问道，“我一直在努力放低球拍。”但每次刚要向前挥拍的时候，他的球拍又会抬起来。

“你的反手没问题，”提摩西安慰杰克，“越打越好了。我们再仔细观察一下吧。”他们来到一扇大玻璃窗前，提摩西让杰克再做一次，同时观察镜子里的影像。杰克做时，拍头太高的问题又出现了，但这次他大吃一惊：“哦，我引拍时球拍确实太高了，都高过肩膀了。”他话里没有评判的意思，只是吃惊地描述自己看到的情况。

杰克的惊讶也让提摩西很惊讶。已经有五位教练告诉过他这个问题，而且他还说自己知道这个问题，但杰克的惊讶表明他并不是真的知道这一点，没有直接的感受。杰克的意识始终集中于评判的过程，努力纠正这种“差劲”的击球动作，却没有仔细感受过击球动作本身。

杰克再次做时，看着镜子里自己的动作，自然而然地放低了拍头。“这和我以前的感觉完全不同，”杰克告诉提摩西，接着他开始全神贯注地做动作。

午饭后，提摩西又给杰克喂了几个球。10分钟后，杰克的动作十分自然，他感觉自己“状态绝佳”。杰克停了下来，向提摩西表示感谢：“我真不知道该如何感谢你教会我这一切，仅仅10分钟，我从你这里学到的东西超过了20小时的训练课。”

“但我教给了你什么？”提摩西自己也很好奇地问。

杰克沉默了整整半分钟，想要回忆到底提摩西讲了什么，最后说：“我完全不记得你给我讲过任何东西！你只是在旁边观察我，然后让我比以前更仔细观察自己的动作，我也没有刻意地去想自己的反手究竟错在哪里，

我只是开始观察，似乎动作自然而然就发生了改变。我不知道为什么，但这么短的时间内我肯定学到了很多。”

提摩西这样描述这个过程中他自己和杰克的体验：“那一刻的美妙感觉难以言述，我也说不清这感觉从何而来。泪水甚至涌上了眼眶。我有所收获，他也有所收获，这不是应该感谢谁的问题。我们隐约意识到，我们一起体验了一次绝妙的自然学习。”

而这次的经验，也让提摩西深刻意识到：“我们的意识不思考、不评判的时候，就会平静下来，成为一面完美镜子。只有这时，我们才能看清真相。”

教练过程是教练和被教练者通过探索进入正念状态，进而挖掘出潜力的过程。我们来重新思考一下之前举的球类运动中“盯着球”的教练例子：当球员没有盯着球的时候，也就是说他/她的注意力开始涣散了，缺乏正念（请回忆卡巴金博士的正念定义“有意地、不做评判地、专注于当下而升起的觉知”）。此时，教练的指令“盯着球”，就类似于要求球员“保持正念，回到当下”这样的指令。如果球员与教练员之间有很好的默契和信任，球员把这句话视同为提醒，他/她可能就会重新集中注意力到球上。问题是多数情况下，我们并不容易接受别人给予的建议，有点像有时别人要求你“保持正念”，你会反感一样。此时，教练需要改变问题，将球员的注意力导向需要保持正念的对象，也就是球，所以教练的问题需要围绕着球本身。教练的问题是“球朝你飞过来时，是朝哪一边旋转的？”“球过网时，高度是多少？”这样球员的注意力自然会回到球本身，也就是重新回到正念的状态。如果教练的意图是要让球员将注意力回到球上，但问题却导向了其他的方向，例如“你在看球吗？”“你为什么不看球？”这些问题将注意力导向了球员自身，而不是球，无法帮助球员回到专注于球的正念状态。而一旦球员进入正念状态，就会发挥出他/她的最佳能力。

在日常工作中我们也能感受到一个保持正念的领导的力量。在我们遇到挑战和困难时，领导者的自信和从容令我们安心，让我们尽快回到问题本身，而不会受到过多的情绪影响。同时，领导者如果没有具体地插手我

们的工作，而是协助我们让我们自己找到解决方案，我们往往能实现超越预期的成果。正如思想家爱默生所说："我们一直希望能遇见这样的人，借由他们的启发成为想要的自己。"这样的领导者也许并不一定是光芒四射的，但确像一位智者，激发我们自己内在的力量。

2. 提出恰当的问题

聆听和提问是教练的根本技能。要提升教练技能，最好还是去参加系统的学习。这里有些提问的基本原理和原则可供参考，即使未参加系统学习，也会有助于激发自我和他人的潜力。

1）提出开放性的问题，但"为什么"的问题除外

既然发展他人是核心目标，那么探索的过程很重要。探索的重要方式就是开放式问题，封闭式或建议式问题会阻碍探索。我们先看看表 7-1 的一些区别。

表 7-1　不同类型的问题

开放式	封闭式	建议式
如何能在这个经历中学到更多的内容？	这个地方是否可以学到更多的内容？	在这个地方学到更多的内容是否会对你有帮助？
你还能有什么选择？	听起来，你在这两个选择之间举棋不定是吗？	在两难之间做出选择是不是很需要勇气？

开放式问题引发了思考。开放式问题的 What（是什么）、Why（为什么）、How（怎么办）、When（何时）、Where（何地）与 Who（何人）要求被教练对象去深入思考，而"是否""对错""好坏"之类的封闭式问题则将问题局限在浅层的判断中而成为探索的障碍。当被问到"这个地方是否可以学到更多的内容时"，被教练者的注意力聚焦于判断上，而问题的答案只有"是""否"或是"不知道"，被教练者没有被给予更深入的思考机会。

建议式问题则隐含着提问者希望得到的答案和方向，比如"在两难之间做出选择是不是很需要勇气"，这个问题隐含着提问者觉得被教练者缺

乏勇气来做决定，或是希望被教练者认可做决定需要勇气的这一陈述。建议式问题隐含着提问者的判断，**它的风险在于这可能与被教练者情况不一致，可能不是问题的真正答案，或者即使是问题的答案，但这并非被教练者自己探索得到的，对于被教练者的信念和心智提升的帮助不大**。由于建议式问题也是以提问的形式来进行的，有些领导者会误认为这就是教练式的提问了，在没有达到效果时就会开始怀疑教练的作用，而实际上建议式问题只是传统指导方式的变相形式，并非有效的教练方式。

在开放式问题中的 Why（为什么）需要特别要注意，因为大多数人一被问到“为什么”时，会习惯性地觉得自己被评判或被质疑，而产生防卫的心理。为了降低敏感度，我们可以用类似“什么原因”这样的问题来代替。

爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要。因为解决问题仅仅是一个数学上或实验上的技能，而提出新的问题，却需要有创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”开放性问题不仅对自然科学的探索很重要，对于我们了解和发展他人同样意义深远。掌握开放性提问并不简单核心挑战来自于对他人的好奇心，我们要训练自己对他人的经历、观点、行为、情感保持真诚的好奇心，而不是以实现自己的目标为出发点，这样有助于提出恰当的开放性问题。

当我们以好奇的态度去探究时，从一个简单的问题出发，并不断地深入提问，就可以发生神奇的效果。一位高管对于公司创始人在融资过程中的一些不恰当行为表示不满，但很纠结该采取什么行动，于是我提了一个问题：“对于你的挑战是什么？”她提到与公司创始人的同学关系，使她抹不开面子去公开讨论这件事。我接着问：“对于你真正的挑战是什么？”她接着说，她担心面对关系的冲突，以及自己是否会被其他人接受。在稍微一段安静之后，我接着问：“对于你真正的挑战是什么？”她怔了一下，在一段思考后，她说，她突然意识到她对于承担责任的恐惧，所以在重大问题上，有把问题和责任都推给别人的倾向，而这也正是她在领导力发展上最需要突破的地方。这个觉察帮助她找到了发展的“瓶颈”。在离开的时候，她感谢我说，谢谢你没有直接给出答案，如果给出答案的话，我可

能只是听听，而我自己思考的结果帮助更大。这个持续的“对于你真正的挑战是什么”的提问，就像是在我们内心打井的过程，开放而深入，就会有所收获。类似地，教练们经常使用、百战不殆的提问是“还有呢？”

开放性问题是引导我们探索和成长的工具，虽然简单，但回报巨大。

2）面向未来、以解决问题为导向的提问

教练过程是一个对被教练者干预的过程。而教练问题反映了干预的方向。当出现问题和挑战时，当事人可能会身陷其中，无法客观冷静地看待局势，情绪的波动再加上自我批评的惯性，使当事人陷入懊恼和悔恨，而不是面向未来。

无论是之前作为管理者还是现在作为培训师和教练，我也经常陷入对已发生事情的懊恼中，“刚才培训活动中的解说如果能更浅显易懂或者结合一个故事来解释，那就好了，学员可能更容易理解”“刚才的建议如果更有针对性就好了”等，就是我们在第三章中所提到的“大脑的负面偏好”所带来的典型表现。

教练的提问就是对这一过程的干预，帮助我们从过去的情绪中走出来。可以参考以下的教练问题：

- 你想要的是什么？
- 什么原因使得这个目标对你那么重要？
- 你能做什么？
- 你怎么知道你已达成了？

“你想要的是什么？”这个问题一下就把我们的注意力从面向过去的懊恼带出来，朝向未来。这个问题很简单，但我们的惯性思维却经常把它给忘了。在教练培训的工作坊中，一位老师分享了这个问题的巨大作用。她周围经常会有一些习惯抱怨的人，过去她面对这些人时，会花时间听他们的诉苦，很耐心地开导他们，在学习了教练之后，她开始采取新的方式，在适当的时机打断对方几乎无休止的控诉，然后提问“你想要的是什么？”这个问题经常让对方有如梦初醒的感觉：“抱怨了这么多，对我有什么帮助呢？”一个简单的问题就这样帮助了对方。

“什么原因使得这个目标对你那么重要？”这个问题有助于被提问者去探索更深层的价值观方面的问题，挖掘更大的动力来面对困难。

“你能做什么？”和“你怎么知道你已达成了”，则是将注意力导向了问题的解决方案和具体的目标。提问“你能做什么？”而不是告诉别人他应该做什么，就是将主动权和责任感赋予了教练对象，而且聚焦在行动上，这也让教练的成果从觉察进一步变成行动，成为更坚实的成果。

在教练与领导领域的经典书籍《高绩效教练》一书中，介绍了GROW模型，即目标设定（Goal）、现状分析（Reality）、方案选择（Options），以及行动——做什么(What)、何时做(When)、谁去做(Who)和意愿(Will)。这种以面向未来、解决问题为导向的教练问题，有助于提升绩效，并培养被教练者的觉察力和责任感。

3）通过更高维度的问题来点亮前进的道路

“当你在20年后实现你的愿景时，如果用一幅画来描绘，你看到了什么？”我的教练问道。

“我看到了我和很多人在一起，大家围成一个圈，每个人脸上都充满了笑容。”我回答说。

“你感觉怎么样？”教练继续问。

“我觉得很温暖、安心、幸福。”我回答道。

“如果那时的你给现在的你一些建议，会是什么呢？”教练问道。

“嗯，我想一是要有信心，正念练习是很多人所需要的，而且会很有帮助。二是要根据不同的人的情况进行调整，你看有这么多不同的人，大家需要的方式方法也不太一样。”

这是我的教练给我进行“如何推广正念练习”的一个过程片段。当我的问题是“如何做”的时候，教练却通过提问把我的注意力推向愿景，并通过愿景中的感受进一步提升愿景所带来的能量，而让“未来的我”给我自己行动的建议。这就是教练中常用的逻辑层次的工具：“愿景—身份—价值观—能力—行为—环境”，前三个也被称为“上三层”，后三个为“下三层”。

很多时候，作为当事人，我们希望立刻解决问题，就会将自己陷入下三层的“能力、行为、环境”这些问题中，比如，“我的孩子数学不好，我主动教他还不听，我该怎么办？”“领导要求我开发一个新的课程，我觉得不是很重要而且又没有资源，但他老是催我，我该怎么办？”我们将自己的注意力放在了该如何做，做什么，什么时候做，以及在哪里做这样的问题，而一旦进入困境和僵局，就可能进入恶性循环，进而无法对情况进行全面和客观的觉察。我们可能会忘记“什么才是孩子成长真正的需要？”“培训课程对于组织的价值在哪里？”等更核心和根本的问题，使得我们无法利用更高维度的思维来引领我们的行动。

在面对“我的孩子数学不好，我主动教他还不听，我该怎么办？”时，思考一下以下问题：

“你觉得在教育孩子的过程中，有哪些重要的原则？”

“这些原则可以体现在哪些方面？”

“你觉得母亲在孩子成长过程中扮演什么角色？”

“你理想中的母子关系是什么样子的？你会怎么形容？”

类似这样的教练问题将我们的思维从“我该怎么办？”的下三层问题引导至价值观、身份和愿景这样的上三层的维度，我们就可能有更宏观的视角来面对这个问题，而很多时候还会发现问题不仅仅是在数学学习方面，而是有一些更深层的冲突和矛盾，我们也可能会有更大的收获。

教练的提问核心之一是帮助被教练者提升觉察力，而更高维度的问题就像是把探索的灯笼举得更高一些，帮助被教练者看到更大的范围，发现真正的问题阻碍及解决方案。

***

企业要长期发展就需要同时顾及解决问题和发展人才这两个方面的问题，教练式领导是有效的解决方案。马云是教练式领导的典范之一。2017年6月马云在美国底特律与著名访谈节目主持人查理•罗斯的对话，他说：“我曾受到师范专业训练。我对技术知之不多，我不了解计算机的原理，我到现在都不清楚软件是如何工作的，我也不会会计和市场营销知识，那

些方面我都了解不多。但我从教师经历中学到的是，一个教师永远希望自己的学生比自己更成功、更优秀。这也是我对如何做一个优秀 CEO 的理解……当你做老师的时候，你会希望这个学生将来成为银行家，那个学生成为科学家，那一位可以当上市长。你绝不会希望这个学生破产，那个学生进监狱……这就是我从教师经历中得到的益处。当我做了 CEO 之后，我称自己是首席教育官……我的工作也不是让人们喜欢我，我的工作是要启发人们思考。”

教练式领导激发被教练者，他们提出问题多于给出答案，他们在给出指导前先寻求理解，他们的要诀是提升被教练者的觉察，其核心是正念，通过聆听和提问来实现。教练式领导帮助自己和他人脱离困境，不再受困于“受伤的猎豹”或是“温水煮青蛙”的境地，带来巨大的幸福感和成就感，它体现了领导工作最美好的一面，“成就他人、成就事业”。

第八章　通往幸福的探索之路

重新思考幸福、商业和竞争

幸福就在当下，在平常而不平凡的工作中。

——佚名

一、追寻幸福的道路

我们从变革时代管理者的困境谈起，我们中的很多人陷入焦虑、困惑或是无力而放弃的状态，我们并不幸福。这也不仅仅是职场人士所面临的困境。最近发生的一个很有社会影响力的事件对此进行了很好的阐述：

2018 年 2 月，中国最成功的风险投资基金之一、管理着 30 亿美元风险投资基金的经纬中国的合伙人邵亦波宣布将淡出经纬，投身公益事业，创建一个慈善基金。如下是他对此举动的一部分说明：

向人类的苦难宣战

最近我决定创建一个慈善基金，并承诺先投入一亿美元。总部设在美国硅谷，但望眼全球，也将在中国投资。这个新基金形式上类似于传统的风险投资，但有本质区别：它不以盈利为第一目标，而着重于用科技满足人类深层次的需求，减少世界上的苦难。

这里我想聊聊这几个关键字背后的思考。

关于世界上的苦难：

说起人类的苦难，我们马上联想到外在的苦难，比如饥荒和疾病。然而在很多发达国家，物质匮乏已渐渐不是问题，但另一种苦难——人们内心的空虚，孤独，迷茫，焦虑——并未随之消除。

相反，人们的心理状态每况愈下：统计数字显示，美国近百分之七的成年人在过去一年至少出现过一次重度抑郁；从 2007 年到 2015 年，美国青少年女孩的自杀率翻了一倍。其中大多数人在默默承受，不敢找医生，甚至不愿意让最亲的人知道。

这些数字只是冰山一角，还有很多人未被确诊为精神障碍，但他们的内心并不快乐充实，活在焦虑当中，以为得到朋友圈的下一个点赞、下一次的升职机会或财产再加一个零，就会快乐。许多“有幸”如愿的人却失望地发现：快乐只持续几天，甚至几小时，而焦虑却无止境，因为他们继续渴望被点赞、升职、发财，而且爬得越高，越怕跌回去，焦虑只增无减。

而且，外在物质上的苦难，也源于内心的障碍，并不是因为我们没有足够的资金去解决外在问题。举例来说，让世界上饥饿的人全都填饱肚子需要 300 亿美元，这个数字看起来很庞大，但美国人一年花费在减肥计划和产品上的费用却超过 600 亿美元。

现有的经济体系和商业模式有自己的“意愿”和惯性。

这个意愿显然不是减少人类的苦难。

从人心出发，重新审视我们的经济体系和商业模式，新的解决方案也许就会出现。这个慈善基金是我想做的一个尝试。

关于人类深层次的需求：

人们想要吃糖，其实需要的是营养；想要性刺激，其实需要的是亲密无间的关系；忍不住埋首手机里，其实是渴望每分钟都能过得有意义；想要名利，其实需要的是爱；想要财务自由，其实需要的是心灵的自由和开放。

就像多吃糖不健康，只关注“想要”什么，不去了解自己和正视心底真正的“需要”，是人们焦虑、空虚、孤独和迷茫的根本。

创业满足人们的“想要”比较容易，但大多时候无法减少苦难，甚至恰好相反。很多科学研究指出，Facebook 的使用和美国青少年忧郁症上升直接挂钩。一个赫赫有名的硅谷 VC 和我坦承，人类的七宗罪——虚荣、嫉妒、愤怒、怠惰、贪婪、过度及色欲，他投资的很多成功公司都依靠和助长其中至少一两条：Facebook 是虚荣，Zygna 是怠惰。

世界上的苦难和不幸，无法靠满足人们的“想要”解决。

洞察和满足人们真正的“需要”，需要超人的智慧和毅力，需要创业者的特种兵。他们首先需要修心，像儒家说的格物致知，了解自己最深层次的需要。自己有所领悟，才能去体会和帮助他人。

对投资者来说，投资那些满足人类的“想要”，如占有、刺激或攀比等欲望的企业可能更容易赚钱，但我选择支持有理想的创业者做更加有挑战和更有意义的事。

***

邵亦波指出了一个很多人也许表面上知道，但内心却没有真正信服的事实：仅仅依靠外在的条件，特别是物质财富，无法提升我们的幸福感。从某个角度，我们现在所处的时代是最好的时代。哈佛大学著名的认知心理学家和科普作家史蒂芬·平克用数据说明了世界正在如何变好：

- 如今你被闪电击毙的可能性要比世纪之交时小37倍。这并非由于雷暴变少了，而是因为我们有了更好的天气预测能力和更完善的安全教育，并且更多的人住在了城市里。
- 人们花在洗衣服上的时间从1920年的每周11.5小时减少到2014年的1.5小时。这在人类进步的宏伟计划里或许显得微不足道，但洗衣机的出现使人们——尤其是女性——得以腾出时间来做自己想做的事，从而改善了自身的生活质量。这意味着每周都有近半天的时间可以用来做其他任何事，如一口气看完《黑钱胜地》（*Ozark*）或阅读一本书，或者开始一项新的事业。
- 你死于工作岗位的可能性大大降低。美国现在每年有5 000人死于工作事故，但这一数字在1929年时高达2万人，而当时我们的人口还不到如今的五分之二。那时的人们将致命的工作场所事故视为谋生所要付出代价中的一部分。如今，我们懂得多了，于是设计出了新的方法，工作时不会将人的生命置于危险的境地。
- 全球人口的智商平均数每十年提高3分左右。由于营养得到改善，生活环境变得更加清洁，儿童的大脑发育得更加充分。平克还把这归功于课堂内外更多的分析性思维。想想看，每次查看手机屏幕或地铁地图时，你要理解多少符号。现如今的世界鼓励人从很小时就锻炼抽象思维能力，这使我们变得更加聪明。

我们在许多方面取得了进步，却在一个关键指标“幸福感”上没有突破。

理查德·莱亚德是伦敦政治经济学院的教授，被称为英国“首席幸福经济学家”，提出并推动践行“幸福无疑是社会值得努力的目标”这一理念，他是联合国大会《世界幸福指数报告》的起草者。在他的倡导和主持下，“幸福行动力”运动已经有来自140多个国家的超过30 000名成员。他研究指出，从1945年到2000年，人均收入增长了约3.2倍，而感到非常幸福的人群的比例却一直徘徊在30%左右。

这是宏观层面的分析。而在微观层面，当家庭年收入达到7.5万美元（发达国家的研究数据），达到满足基本需求后，幸福感的提升就很缓慢或者是停滞的。

这是从数据的角度来直接说明“物质财富到了一定程度不会增加幸福”的事实。心理学中著名的“马斯洛需求层次理论”也从某个角度说明了这一点。马斯洛是美国社会心理学家、人格理论家和比较心理学家，人本主义心理学的主要发起者和理论家。马斯洛理论把需求分成生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求五类，依次由较低层次到较高层次：

马斯洛认为，人类价值体系存在两类不同的需要，一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动，称为低级需要和生理需要；一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要，称为高级需要。

人都潜藏着这五种不同层次的需要，但在不同的时期表现出来的各种需要的迫切程度是不同的。人的最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力。人的需要是从外部得来的满足逐渐向内在得到的满足转化。

低层次的需要基本得到满足以后，它的激励作用就会降低，其优势地位将不再保持下去，高层次的需要会取代它成为推动行为的主要原因。有的需要一经满足，便不能成为激发人们行为的起因，于是被其他需要取而代之。

高层次的需要比低层次的需要具有更大的价值。热情是由高层次的需要激发。人的最高需要即自我实现就是以最有效和最完整的方式表现他自己的潜力，唯此才能使人得到高峰体验。

人的五种基本需要在一般人身上往往是无意识的。对于个体来说，无意识的动机比有意识的动机更重要。对于有丰富经验的人，通过适当的技巧，可以把无意识的需要转变为有意识的需要。

马斯洛还认为：在人自我实现的创造性过程中，产生出一种所谓的"高峰体验"的情感，这个时候是人处于最激荡人心的时刻，是人的存在的最高、最完美、最和谐的状态，这时的人具有一种欣喜若狂、如醉如痴、销魂的感觉。

如果套用马斯洛的理论，物质财富只能解决初级阶段的生理需求和安全需求，经过了这个阶段后，就无法持续地提升幸福感了。

人们没有能够提升幸福感的很大一部分原因与没有能够接受和践行"物质财富和成功不一定会带来幸福"有关。

假设你面临这样两个工作机会选择，一个是更有意义的工作，同事很友好，薪酬还可以，但不是说非常高；另一个则会侵蚀你的心灵，同事不友善，但薪酬高不少。如果其他条件都一样的话，你会选择哪一个呢？当被问到这个问题时，有88%的参与者说为了幸福，他们会选择前一个工作。但是，在追踪他们的实际选择时，只有55%的人实际选择了前一个工作。也就是说，有33%的参与者明明知道什么才是可以提升幸福的，但却为了获取更多物质财富而做出不同的选择。

这就是美国得州大学的拉伊·拉赫胡纳森博士在《如果你那么聪明，为什么还不幸福？》的演讲中指出的研究分析。有一个非常基本的幸福悖论：很多人宣称自己将追求幸福作为首要目标，但是实际上却在追求其他目标。当被问到"不同的目标的重要性"时，从高到低依次是：幸福、成功、智力、财富；然而人们的实际行动却表明重要性排序从高到低是：财富、成功、智力和幸福；而且以财富为追求首选的占比远高于追求幸福的占比。

如果我们没有将幸福当作真正的目标，没有将时间、精力、资源投入其中，自然我们无法提升幸福感。而造成这个现象有两大方面的原因。

第一方面是对于幸福的误解。很多人认为幸福是主观的、抽象的、不可捉摸的、不可控的，是一个无法被测量的感觉，所以容易被忽略。还有

人会将幸福与懒惰、不上进关联起来，内心其实是有些害怕幸福的。而事实上，幸福的人更有生产力。加州大学河滨分校的心理学教授索尼娅·柳博米尔斯基和同事经过调查研究发现，比起感觉不幸福的人，幸福的人的生产率高出31%，销售额高37%，而且创意能力高出2倍之多。另外一个误解是幸福很大程度上取决于外在的环境，如财务和健康状况等，而索尼娅·柳博米尔斯基指出，这一部分只占10%左右的影响。

第二方面的原因是来自于旧有经验的惯性延伸。就以物质财富为例，当人们从生活特别贫困到有了一定的物质基础，这一过程中我们的幸福感确实有提升，而这个经验会给我们一个错觉，以为继续不断地增加物质财富就会继续不断地提升幸福感，即使事实情况不是这样的。在社会关系中，有一个习惯根深蒂固，需要花很多努力才能改变，那就是我们的快乐或不快乐是比出来的。有这么一个实验，如果完成了同样一个工作，情景1是：你得到100元，另外一位得到了50元；情景2是：你得到了100元，另外一位也得到了100元，这个实验的结果是很多人在情景1中比起情景2中更快乐。我们很多情况下并不是因为这件事本身带来快乐的，而是通过社会比较来获得的。当我们从一次的社会比较中获得成功，体验到了快乐，就可能会希望有第二次这样的体验，接着第三次，渐渐地落入这个出人头地的陷阱中。这种通过外在比较获得的快乐总是不确定的，容易变化的，自然也无法持续地带给我们幸福感。

关于幸福的研究是近年心理学特别是积极心理学的核心领域。被称为积极心理学之父的马丁·塞利格曼所著的《持续的幸福》一书中，他提出了幸福的五要素PERMA：

- 积极情绪（Positive Emotion）
- 投入（Engagement）
- 关系（Relationship）
- 意义（Meaning）
- 成就（Achievement）

马丁·塞利格曼也介绍了一些具体的方法来提升幸福感，建议有兴趣

的读者参考阅读。我们在本书中介绍的可用于工作场所的正念领导力与PERMA紧密相联：

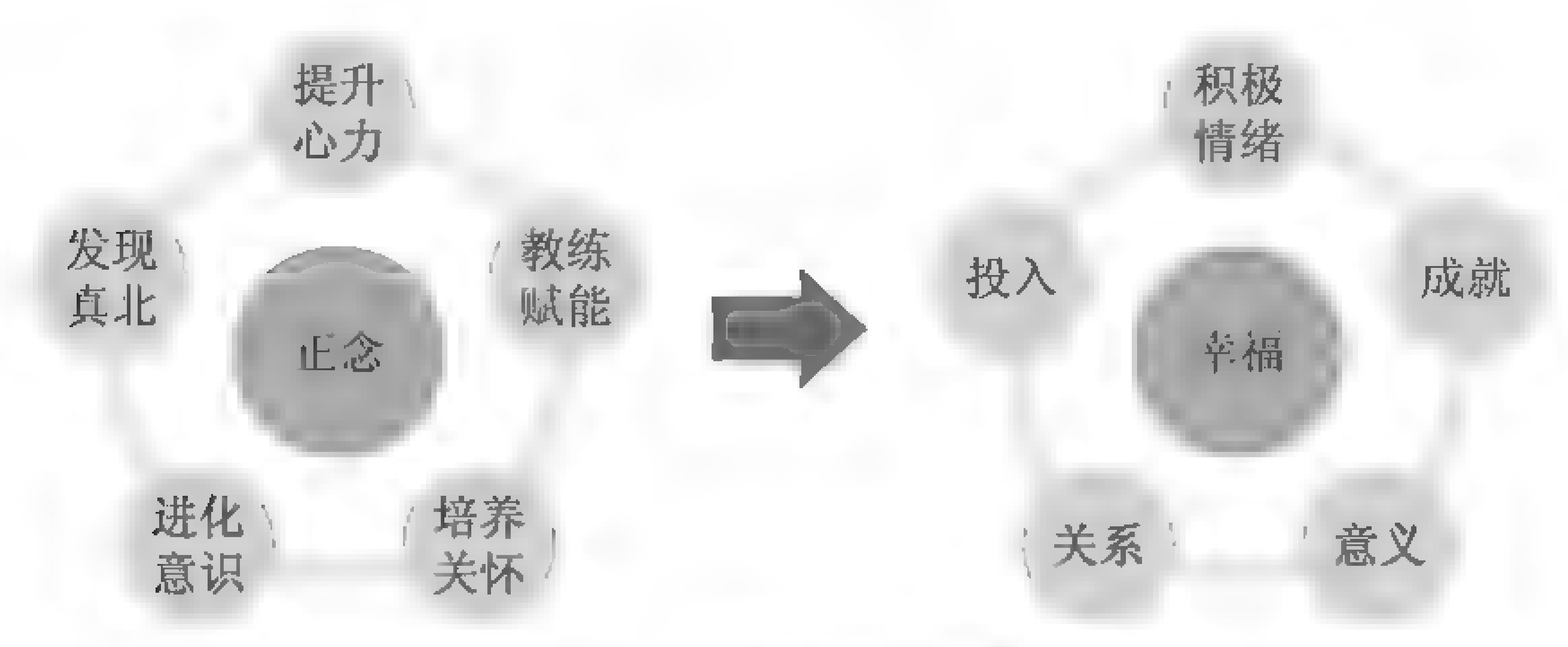


图 8-1　正念领导力和幸福

- 正念和提升心力有助于提升积极情绪。
- 正念、提升心力和发现真北有助于投入。
- 培养关怀有助于关系。
- 发现真北有助于意义。
- 提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能都有助于成就。

我之所以要做这两个框架之间的关联，不是为了把本书的内容穿凿附会到权威理论上。我希望说明的是，只要方法得当，工作场所恰恰是可以提升我们幸福感的地方。职场人士的一大半时间在工作场所度过，对于尚未从工作中体会到幸福感的人来说，这真是一个好消息，我们将很有可能得到更多的幸福。

对于处在困境的职场人士来说，一个更明确的好消息是，我们又多了一个选项：除了暂时逃离，正如在社交媒体上曾频繁出现的“逃离北上广”，我们还可以选择就在原来的工作场所中脱离困境，实现转化和蜕变。一位女性经理分享到，一旦实现了转化，好像进入了新的天地，不但自己感到幸福，也给别人带去了幸福。

为了提升幸福，我们需要将这一目标落实到行动方案。哈佛大学著名教授克莱顿·克里斯坦森和其他两位作者在《你要如何衡量你的人生》一

书中说："你可以谈论一切你想要的人生战略，明白动力之所在，平衡好志向与意外机遇的关系，但是，如果不花时间、金钱和精力在上面，最终都毫无意义。换言之，'人、财、物'的分配是最重要的，也是商业上常说的'资源配置'"。

为了确保执行到位，我看到的最有效、也最简单的方法是世界著名的管理教练马歇尔·戈德史密斯的"每日问题检查表"的方法，首先自己制定一个可实现的每日工作清单，然后花几分钟进行一个客观的评估，确保按照计划来投入时间、金钱和精力。这个方法非常简单，有两个要点是成功的关键。

（1）每日清单中的问题除了可量化的具体的事项，还包括对于自己付出努力的主观评价，这样既有对于结果的衡量，也有对于过程的把握，同时也保持了灵活性和可能性。这是马歇尔自己的每日清单中的部分问题，可以参考一下：

- 你是否尽力来：
  - 提升幸福
  - 发现意义
  - 参与
  - 建立关系
  - 设定目标
  - 在目标上取得进步
- 你感到多幸福？
- 你的活动多有意义？
- 你计划和执行的情况如何？
- 用多长时间来冥想和积极思考（15分钟）？
- 花在无法控制的事情或无关紧要的事情上的时间是多长（15分钟）？
- 看电视花费多长时间（30分钟）？
- 在非商业的互联网内容上花费多长时间（30分钟）？
- 生气或非建设性语言的次数是多少？

■ 虽然这么做不值得，但仍然去“证明我是对的”的次数是多少？
■ 写作的时间是多长（40分钟）？
■ 睡觉的时间是多长？
■ 给孩子们做或是说一些好的事情的时间是多长？
■ 锻炼身体的时间是多长？

（2）如果自己无法坚持来评估每日清单，可以请别人来协助完成这项工作。为了避免像绝大多数的工作计划一样虎头蛇尾，马歇尔请人每天打电话给他，花几分钟来问这些问题，就像给自己戴了一个紧箍咒和护身符。还有一种方法切实可行，就是找个志同道合的伙伴互相提问、督促和扶持。

“每日问题检查表”确有神奇效果。马歇尔的一位辅导对象，他也制定了每日清单，其中一项是关于体检，他一直没有去执行。这样过去了两三个月，突然有一天他再也不好意思拖下去了，他立刻去医院检查身体，发现了癌症的早期症状，幸好发现得还算及时。“每日问题检查表”以清单机制确保我们的时间、金钱和精力得以正确配置，实现人生和事业目标。

现在，就开始制定你的“每日问题检查表”吧！

二、关于商业和竞争的思考

领导力无关乎我们的头衔、职位，而在于我们是否真诚地关心他人的福祉并采取相应的行动，进而对他人产生积极的影响。当今社会，商业领域掌握着世界绝大多数的资源，所以商界的有识之士像邵亦波一样，不仅仅关注自己的幸福，也在思考如何通过商业来创造而不是减少社会福祉。

商业不就是以利润最大化为目标吗？商业中的竞争有利于效率的提高，并且增加了社会的总产出，但同时它是否以牺牲别人的利益为代价，是否和关怀心相冲突？商业是否只需要关心如何增加产出，而把提升社会福祉的事留给政府和社会组织？

200 多年前，亚当·斯密以“看不见的手”来说明市场是如何解放生产力，增加社会效益的：“每个人都试图用他的资本，来使其生产品得到最大的价值。一般来说，他并不企图增进公共福利，也不清楚增进的公共福利有多少，他所追求的仅仅是他个人的安乐，个人的利益，但当他这样做的时候，就会有一双看不见的手引导他去达到另一个目标，而这个目标绝不是他所追求的东西。由于追逐他个人的利益，他同时促进了社会利益，其效果比他真正想促进社会效益时所得到的效果更大。”市场这只“看不见的手”解放了生产力，极大地丰富了我们的物质生活。现在，我们是否可以进一步优化这只“看不见的手”，使得它不仅可以提升我们的物质生活，也有助于提升我们的幸福感？作为市场主体的企业可以怎么做？作为职场人我们又该怎么做呢？

可喜的是，越来越多的学者、官员和企业家在思考这些问题。虽然还在摸索阶段，但也涌现出越来越多的方案，包括旨在解决社会问题、增进公众福利，而非追求自身利润最大化的社会企业的模式，为产生社会和财务回报而提供并使用资本的社会投资（social investment），以及众多的社会创新项目等。在商业领域，著名的战略管理大师哈佛大学教授迈克尔·波特和他的同事马克·克莱默提出的“创造共享价值”也为解答这些问题提供了方向，他们提道：

“近些年，商业被视为造成社会、环境和经济问题的祸首。公司获得的繁荣，被认为以广泛的社会利益受损为代价。更糟的是，企业越是积极承担社会责任，人们就越是将社会问题归咎于企业。公众眼中的企业正当性，已跌至近年谷底。对企业的信任日趋减弱，促使政治领袖制定损害竞争力，削弱经济增长的政策。商业陷入了恶性循环。

问题主要出在企业本身。企业仍困于一个过时的价值创造模式中，这个模式是近几十年形成的。企业将价值创造看得过于狭隘，仅仅追求泡沫中的最佳短期财务收益，却忽略消费者最根本的需求，罔顾攸关企业生死的社会影响，最终阻碍了企业长远成功。

企业必须将商业和社会重新整合到一起。大多数企业仍停留在‘企业

社会责任’思维模式中，社会议题被边缘化。我们缺乏的，是一个整体性引导框架。

问题解决的途径在于共享价值原则：企业为社会创造价值，应对社会挑战，满足社会需求过程中，创造出巨大的经济价值。商业必须重新连接商业成功与社会进步。共享价值不是社会责任，不是慈善，甚至不是可持续发展，而是一种达成经济成功的新方式。共享价值不是公司的次要活动，而是核心活动，它将引领下一轮商业思维变革。”

创造共享价值比起企业社会责任的理念又推进了一步。企业社会责任（Corporate Social Responsibility，CSR）是指企业在创造利润、对股东和员工承担法律责任的同时，还要承担对消费者、社区和环境的责任，企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对环境、消费者、对社会的贡献。然而，企业社会责任没有强调把企业的业务与社会责任进行结合，在很多情况下，有为了做而做的感觉。比如，一个南方的地产公司的企业社会责任活动是北方地区的沙漠治理，一个汽车制造商的企业社会责任是落后地区的扶贫项目，虽然这些与企业自身业务没有关联的社会责任活动都很好，但也混淆了企业与社会公益组织的业务范畴和存在的目的。而创造共享价值则强调企业要基于业务去创造社会价值，社会价值和商业价值是有机融合而不是分开的。这就解决了企业的商业业务与社会责任是两个不相干的领域带来的问题。

有一些企业已经在探索和践行创造共享价值，雀巢是其中的一个代表。在创造共享价值的愿景中，它写道：

“创造共享价值是雀巢业务经营不可或缺的一部分 雀巢关注核心业务的基本要素：营养、水管理及农业社区发展 我们相信我们能够超越企业社会责任，通过核心业务为股东和社会创造价值，从而为社会发展作出贡献、我们创造共享价值的核心基于我们对社会的基本承诺，即按最高标准守法守则，保护环境，为子孙后代造福。”

雀巢在这一愿景下，将这些要素落实到日常的经营管理活动中，并进行衡量和考核。这是从《雀巢中国创造共享价值年度报告（2014—2015年度）》中摘要的部分内容，见图 8-2。

数说2014—2015

雀巢在中国和……创造共享价值	2014	2015
营养		
参加免费心脏检查计划的老年人数量（累计的）	5 000 000	6 000 000
雀巢健康儿童计划覆盖的6-12岁儿童数量（累计的）	1 500 000	2 500 000
接受雀巢健康儿童计划营养教育培训的教师数量（累计的）	29 500	31 500
面向员工的营养课堂培训（累计—参加人数）	24 152	39 569
水资源保护和环境可持续发展		
单位产品水耗（立方米/每吨产品）	3.89	3.54
单位产品能耗（千兆焦耳/每吨产品）	1.82	1.72
温室气体排放（吨/每吨产品）	0.198	0.186
处置废弃物降低（吨）	10 402	7 879
包装材料节约总量（吨）	1 101	893
Project WET水教育项目覆盖教师数量	945	515
农业社区发展		
注册的4C咖啡供应商数量*	2 258	2 421
通过4C认证的咖啡供应商数量**	2 644	2 641
受益人/合作咖农数量（采用4C标准提高了受益人的可性追溯性）	37 206	31 977
咖啡采购量（小粒种咖啡豆）（吨）	5 343.95（包括4 398.08吨4C认证咖啡）	10 962（全部是4C认证咖啡）
责任采购（一级供应商通过比例）***	69%	72%
我们的员工		
正式员工（包括合资企业的正式员工）	51 870	53 802
离职率，不计合资企业	10.9%	13.9%
参训人次（包括参与多项培训的员工）	40 162	44 089
性别平衡（女性经理人），不计合资企业	41.0%	45.0%

*雀巢在云南省的4C咖啡供应商注册数量

**云南省内通过4C认证，且属雀巢4C单位的咖啡供应商数量。

***此为第三方审计结果，主要审核供应商是否达到雀巢供应商规范的要求，审核涉及四个方面：商业诚信、劳工条件、健康和安全以及环境标准。虽然供应商皆经过精心挑选，我们亦利用采购来提升供应水准。

雀巢在中国创造共享价值2014—2015　1

图 8-2　雀巢在中国——创造共享价值

企业通过创造共享价值可以把社会价值和商业价值有机地统一起来。这也有利于职场人士提升幸福感。我们的人生和事业目标除了创造和获得物质财富外，也还包括更有意义的社会价值创造，有些人的目标是减少和消除人类疾病，有的是提升营养，改善人类健康状况，有的是改善生态环境，这些人生和事业目标使我们可以超越物质财富这个单一维度，拥有一个更广阔、更幸福、更有意义的人生。职场人士通过创造共享价值将工作、人生和事业目标有机地结合起来，而不陷入“工作是为了财富自由，之后我再追寻人生和事业目标”的分离的、焦虑的状态。

启皓，我的前东家，也一直在探索如何创造共享价值。从传统的角度看，启皓从事的是地产的开发和运营。但我们从社会角度思考地产开发和运营的意义。作为城市建设重要的载体之一，地产的开发和运营需要考虑现代城市开发和建设中伴随的社会问题，包括自然和生态环境的破坏、人际交往和社区文化的弱化；以及工作和生活，特别是精神生活的脱节。启皓因此提出了构建人文社区创造共享价值的理念，并落实到规划、设计、运营和社区文化营造等业务中。

作为一个社会商业项目，启皓将“启皓北京”的一部分利润重新投入社区的文化、教育等各个方面的发展当中，目的是服务于社区成员、周边地区及全城的公众。

无论是在中国还是在全球范围内，我们希望启皓北京能够成为一个充满启发性的典范。启皓北京努力成就一个平台——在这里，城市从各个方面着手努力营造社区文化，并为个人提供发展的空间。

我们的关切要务

启皓北京不断探索丰富的传统和哲学。社区为人们带来丰富的体验，这所有的一切都是为了支撑四个主要目标。

启皓北京尝试做到如下内容。

（1）滋养全面社会互动

通过举办各类具有启发意义的活动，汇集跨领域的各类人群，增进多

元交流和创造。

（2）理解服务对象

密切观察并发展合作伙伴网络，以围绕新的兴趣点创建社区。

（3）提供灵活的学习机会

开创学习者自主参与的教学风格，并就相关主题开展充满趣味性的实验及深入探讨。

（4）鼓励深度融入周围环境

启皓社区充满各种出人意料的细节设计，为人们提供各种不同的心情体验——最沉静、最生动和最富参与性的。

2015年，启皓委托经济学人智库制作了《人文城市指数：探索城市发展的人文层面》报告。根据对20个城市的10 000名市民的调查而得。“人文城市”指的是该城市社群的凝聚力相对较高且市民积极参与文化活动的城市。这个研究希望尝试建立从人的维度评估城市发展的全新视角，引发大家对人文城市的讨论。2014年，启皓携手世邦魏理仕（CBRE）联合发布《加速迈进2030——未来的工作和工作场所》报告。通过对220名来自亚洲、欧洲和北美地区的行业专家、商业领袖及年轻人群就工作场所发展趋势、如何影响商业运行并改变人们对工作形式、时间和场地的认识等话题进行调研，为倡导和传播更人性化的工作场所做出了贡献。启皓已先后组织并举办过近200场各种规模的文化活动，主题涵盖哲学、艺术、教育、生活方式等，包括自主策划的“启皓对话”系列专题活动。这是一个面向公众开放的演讲与讨论平台，邀请了迈克尔・桑德尔、理查德・桑内特、萨斯基亚・萨森、张永和、石楠、戴锦华、贝淡宁、艾维纳、刘瑜、何怀宏、熊培云等最富有启发性的思想家、学者与艺术家和实践者。

基于创造共享价值的启皓吸引了优秀的客户（启皓工社的伙伴），包括全球著名的波士顿咨询、贝塔斯曼、麦格里、电通集团及新浪等企业的入驻，在商业价值方面也有非常不俗的回报。在启皓任职期间，眼见大楼平地而起。更令我激动和自豪的是我们的理想也随之照见现实。社会价值和商业价值是可以同框彼此促进的。这一段工作经历是我将人生和事业目

标与企业中的工作进行结合的尝试实践，我因为参与人文社区建设而感受到了生命的意义和价值。

雀巢和启皓是众多践行“创造共享价值”企业的一分子。越来越多的企业加入到这个行列，如拜耳、默克、巴斯夫、培生集团等。截至2018年6月，有35家世界500强企业成为共享价值行动（Shared Value Initiative）的同行者。

通过创造共享价值可以在商业活动中实现社会价值，这为我们实现更宏大的生命价值和意义提供了可能性。但如何理解商业中的竞争呢？商业中的竞争不就是以牺牲别人的利益为代价吗？这和帮助别人难道不冲突吗？这和我们追求真善美的人生和事业目标不是冲突的吗？

2015年达沃斯论坛上的主题之一是“如何建立关怀经济？”有识之士在思考和讨论商业中的竞争与关怀的关系。其中的一个观点很值得参考：“一旦你考虑和尊重他人，就不会去采用欺诈、剥削或是恐吓的方式，然后就会带来信任，也就会有良性的竞争。我希望和我的朋友一样，这样的良性竞争是好的。相反，试图通过阻碍别人的方式来取得领先，则是恶性竞争。”

竞争其实只是一种手段，而非目的，有些人可能错把出人头地当作目标了，所以在竞争中会越过应该遵守的底线。还有些人可能被恶性竞争所伤害，或是不愿看到别人受到恶性竞争的伤害，对于竞争有所顾忌。事实上，竞争只是方法和工具，是良性竞争还是恶性竞争取决于我们的目的和方式。竞争的参与者以不损害社会公共利益和消费者利益为前提，以社会公认的商业道德和市场经济的法律、法规为准则，以自身的努力和创新来积极地参与市场竞争，这样的竞争有利于促进社会的进步和发展，这样的竞争即可称为良性竞争，反之则属恶性竞争。

就像许多事情一样，竞争也有不同的格局。良性竞争的目的是如何不断打破人类的局限，从身体上更高、更快、更强，到认知上对真理的探索，良性竞争要甩掉的是惰性、疾病和无知。

从个人发展角度，良性的竞争是见贤思齐，外在的竞争力量是自我改

善的镜子，达到正面激励的效果，这样就是良性竞争。

创造NBA新纪录的金州勇士队强调带着关怀心去竞争，不断地将篮球的快乐传递给更多的人。同样，商业领导者们也可以抱着这样的态度去参与竞争。当创造出Paypal、特斯拉、可回收火箭等商业奇迹的伊隆·马斯克（Elon Musk）被问到如何看待竞争时，他说："竞争很好，它可以带来创新。如果一个公司长期停滞不前，将会被竞争对手超过。"伊隆·马斯克一直致力于推动人类的进步，甚至是我们认为不可思议的"让生命生活在多星球"（Making Life Multiplanetary）的愿景，这将是人类进化中的"一大步"。

良性竞争不是"既生瑜，何生亮"这样的零和博弈，而是一种互相成就。如羽毛球名将林丹和李宗伟十多年之间的竞争是他们一直保持高水平的原因，也因此英雄惺惺相惜，成为体坛佳话。得州大学奥斯汀分校拉伊·拉赫胡纳森博士对于这种情况有一个很好的解释："当我们进入忘我的心流状态时，其他人并不会因为我们这种巅峰表现而感到威胁，相反，人们会感到愉悦和受到鼓舞，因为忘我的心流状态是无限的，并不是你有我无的匮乏心态，这不是一种零和的状态。良性竞争是有机会实现精神超越、提升大家的能量状态。"

作家大江健三郎在自己的书里，写了这样一段话："现在已经到了老人年纪的我，再回到故乡的森林里，如果遇到小孩子的我，应该说些什么话才好呢？"他告诉年轻的自己："你长大之后，也要继续保持现在心中的想法哟！只要用功念书，累积经验，把它伸展下去，现在的你，便会在你长大之后的躯体里活下去。而你背后的过去的人们，和在你前方的未来人们，也都会紧密联结着。"

大江健三郎提醒我们，不要忘记初心。在我们追求幸福的过程中，也许渐渐迷失在方式和工具中，财富是有助于提升幸福感的要素之一，不是全部，更不是根本目的。同样企业在发展过程中，也需要定期审视和重温最初的愿景和使命。

我们生活在商业社会里，商业掌握着世界大部分的财务资源，这对于

企业管理者是一个机会也是挑战。如果善用这些资源，创造出更多的社会和商业价值，就可以增加人类包括自己的福祉。如果视野过于狭窄，被短期的经济利益裹挟，采取恶性竞争的方式，即使短期可能会取得所谓的成功，但缺乏可持续的发展，更无法提升人类的福祉。企业管理者一方面责任重大，另一方面也应该感到非常幸运。正如哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森教授所说："管理者从事的是最有价值的工作，因为这是一个可以帮助他人变得更好的职业。"

让我们一起努力，成为更好的领导者，帮助自己和他人幸福地取得成功。

结语　路在脚下

一位父亲让他的孩子去向一位远近闻名的老师学习。这位老师教了孩子各种本领，孩子也很争气，很努力地学会了这些本领。几年后，孩子高高兴兴地回家了，向他父亲展示了这些本领，以为父亲会很满意。谁知父亲说，这些都是老师可以“教”的东西，应该再去学那些老师不能“教”的东西。于是，孩子再去找到老师，说要学那些老师不能“教”的东西。老师很高兴，说：“现在真正的学习开始了。”老师给学生一个任务，要把几百头牛赶到山上，变成几千头牛后再下来。十几年后学生下山了，从里到外都发生了很大的变化。老师说：“这下你学到了我不能‘教’的东西了。”

“发展正念觉知力，提升心力、发现真北、进化意识、培养关怀和教练赋能，这些都有神经科学的支撑，有实证研究支持，是世界最前沿的领导力课题，被商界领袖所推崇……”这些都是能“教”的东西，有2 000多年传统的正念，其更大的价值在于那些不能“教”的东西上，在于践行正念的过程中不断体悟和理解，在于从知到行的过程。

对于深受MBA管理教育影响，习惯了以SMART原则来设定目标并考核工作的我，经常要面临自我的拷问：“我最近有没有努力做正念练习？我做得好吗？最近有什么进步？”对此，我要经常提醒自己卡巴金博士的如下忠告：

在教授了40多年正念之后，卡巴金博士很高兴正念已开始进入主流社会。但他对于那些认为“我现在要开始练习正念了”的人们有一个忠告：“正念不是一个应该‘做’的事情，不是好像‘我又多了一项任务’，就像在瑜伽课后又多了一项必须做的事一样。事实上，正念不是‘做’(doing)，而是‘在’（being），而‘在’并不需要时间。”

正念、领导力都是关于人生的学习，是没有终点的旅程，我们所要做的，如一行禅师所说，就是“对当下的觉知和觉醒，修习每时每刻都深刻地接触生命”，然后我们就可以创造真正的正念奇迹：

“人们通常认为在水上或是稀薄的空气中行走才是奇迹，但是我觉得真正的奇迹，既不是在水上行走，也不是在稀薄的空气中行走，而是在大地上行走。每一天，我们都置身奇迹中，那些连自己都未认知到的奇迹：蓝天，白云，绿草，孩子黝黑而充满好奇的眼睛——那也是我们自己的眼睛。所有的一切，都是奇迹。”

在通往幸福的路上，让我们一起行走。

致谢一　愿你快乐地获得成功

陈立伟

因为我自己受益于正念练习，所以最初我是抱着一颗单纯的心希望去分享和推广这个练习，特别是在我熟悉的职场和领导力发展的领域。我毅然放下公司高管的职位，全身心投入这项事业。然而在过程中不断“受挫”时，我渐渐被自己的野心蒙蔽了初心，我自认为从事的是一项高尚的事业，而未能接受正念的人则成了我需要去“征服”的对象。我一度以为是我在点亮别人，却未能发现是在互相照亮。当我回顾从对“认识自我”这个话题开始感兴趣，到开始练习正念，再到推广正念领导力的这整个过程时，我发现有那么多的人在帮助我，而由于我的无知，而未能及时地表达感谢。即便是今天在这里提到的人，也只是我需要感谢的一部分。

我要感谢我以前的同事，也是朋友，胡红、刘平、盛欣、王晓静、李金林，在工作中和对人文精神的追求中，我们互相激发和鼓舞。我要感谢启皓的Chris、Lily和Heather，他们在构建人文社区的工作中的卓越成效，带给我鼓舞和灵感。我要感谢在启皓的领导和导师，给予我机会来深度参与和构建创新型人文社区，在与包括哈佛大学的迈克尔·桑代尔教授及世界著名建筑师安藤忠雄、隈研吾、保罗卡茨等大师的交流过程中，增强了我对人文精神的理解，对实现愿景和使命的信心，没有这一段经历，我也不会有勇气投身到推广正念领导力的这项事业中。

本书的内容是基于许许多多人的努力的成果，特别是一行禅师、卡巴金博士、陈一鸣、真善、比尔·乔治、马歇尔·戈德史密斯、马修·李卡德、提摩西·加尔韦、丹尼尔·西格尔、塔尼亚·辛格、卢卡斯、罗伯特·凯根、Shauna L.Shapiro等。如果您发觉本书的内容有所帮助，那主要应归功于他们的贡献。

推广正念领导力的过程中，我还得到许许多多正念伙伴的支持，包括

本来工作室的吴白莉、滴滴的张雅喆、ABB 的许多、施维雅的程训俪、默克的许妍、鼎源万家的陈朔、人民大学的张静及我的伙伴孙伟等。正念领导力的发扬有你们的功劳。

本书的修改和完善过程中，有很多朋友也给了许多中肯的建议，包括付海霞、王斌和刘尉老师，还要特别感谢清华大学出版社的刘洋主任，让这本书可以和更多的读者见面。

我要感谢我的太太沈晴洲和我们的孩子马达，你们是我的后盾、港湾、灵感的源泉和前进的动力。

最后，我要感谢作为读者的你。通过本书，我们就已建立了联结。谢谢你对本书的兴趣。我祝福你快乐地取得成功，还要与你分享一个小“秘密”：帮助他人快乐地取得成功是世界上最快乐的事之一。

致谢二　唤醒蜕变，成为自己、关系、团队的 Leader！

魏　星

最早接触正念源于我十多年的老友薛建新，建新在正念领域是中国的先行者，也是我在正念领域最初的引领者。在建新的推荐下，我有幸在2015年参加了康菲尔德老先生在中国的“还宝之旅”正念工作坊，并因此结缘童慧琦博士并完成了其带领的正念八周课程，从此行走在正念的旅程上！

作为一名组织与关系教练、领导力与组织发展顾问专家，十多年来，我热衷于研究领导者个人系统、团队系统、组织系统的转型和进化。在大量的实践和反思中，我越发清晰地看到正念在领导力进化中的重要作用！带着更大的好奇心，通过实践，我开始与陈立伟先生合作，尝试将正念与教练结合，应用在个人、团队、组织的领导力进化上，并看到整合带来的力量和影响！这是一种具有深刻觉察、带着清晰意图、唤醒蜕变的系统进化！

这里我想感谢正念领域里引领和训练我的导师和朋友，还有我尊重和热爱的世界顶尖教练导师Hide、Sam、Jeff，是你们让我对领导力有了更加深刻而又立体的领悟！感恩组织与关系教练创始人Faith和Marita，还有给予我长期训练的导师Yuri、Maddie、Alfred，是你们的智慧和勇气让我变得有穿透力！感恩加拿大海文学院Linda老师和冯铮老师、萨提亚贝曼老先生和魏敏老师，你们的智慧和爱滋养了我的生命厚度！同时也感恩诺和诺德公司，支持我在企业平台上开展领导力实践，让我有机会看到正念与教练整合在组织中带来的力量和界限！

陈立伟先生是一位兼具顾问思维，又具正念实修和理论学习的践行者，在与他的合作中，我看到他的发心、谦逊、自律、开放、学习与专注，感恩我们的信任和共创。我们愿意为领导者、团队、组织带来更为有力的正

念领导力，这是我们共同的发心！

这里也想深情地感谢我的妈妈和我的先生E晓东，在人生的磨砺中，感恩你们的不离不弃与共同学习，让我体会到呼吸和正念的智慧，感恩同行！

最后感恩此刻在看这段文字的你，每一份相遇都是重逢和联结，愿这本书和这些文字可以化为营养，滋养你的历程！

路在脚下，我们在路上，带着清晰的意图，保持专注和开放，愿同行的我们，支持更多人成为自己、关系、团队的Leader！

参考文献



[1] 杨巍 . 工作压力源、组织支持感知与工作投入关系研究，2008.

[2] Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L.(2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. Assessment, 13, 27-45.

[3] Shauna L.Shapiro, Linda.E.Calson, John A.Astin, Benedict Freedman. Mechanism of Mindfulness, 2006.

[4] Adam Moore, Peter Malinowski. meditation, mindfulness, and cognitive flexibility, 2009.

[5] Daniel R. Evans, Ruth A. Baer, Suzanne C. Segerstrom. The effects of mindfulness and self-consciousness on persistence, 2009.

[6] Nicole E. Ruedy, Maurice E. Schweitzer. In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making, 2011.

[7] Britta K. Hölzel, Sara W. Lazar, Tim Gard, Zev Schuman-Olivier, David R. Vago, and Ulrich Ott. How Does Mindfulness Meditation Work? Proposing Mechanisms of Action From a Conceptual and Neural Perspective, 2011.

[8] Hannes Leroy, Frederik Anseel, Nicoletta G. Dimitrova, Luc Sels. Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach, 2013.

[9] Maree Roche, Fred Luthans, Jarrod M. Haar. The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders, 2014.

[10] Matthijs Baas, Barbara Nevicka, and Femke S. Ten Velden. Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance, 2014.

[11] Peter Malinowski, Hui Jia Lim. Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being, 2015.

[12] Louise Wasylkiw, Judith Holton, Rima Azar, William Cook. The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study, 2015.

[13] Louis Baron. Authentic leadership and mindfulness development through action learning, 2014.

[14] Guangrong Dai, Jeffery Lin, James Warner, Joy Hazucha, Wells Tian. China's new business leaders, 2015.

[15] Bruce J. Avolio, Sean T. Hannah. Developmental readiness: Accelerating leader development, 2008.

[16] Olga Klimecki, Matthieu Ricard, Tania Singer. Empathy versus Compassion: Lessons from 1st and 3rd Person Methods.

[17] Theo Winter. Evidence for Mindfulness: A Research Summary for the Corporate Sceptic, 2016.

[18] Nobo Komagata, Sachiko Komagata. Mindfulness and Flow Experience, 2010.

[19] Palma Michel, Jamie Lyon. CFOs and the C Suite—Leadership fit for the 21st Century, 2015.

[20] Sara W. Lazar, Catherine. Kerr, Rachel. Wasserman, Jeremy R. Gray, Douglas N. Greve, Michael T. Treadway, Metta McGarvey, Brian T. Quinn, Jeffery A. Dusek, Herbert Benson, Scott L. Rauch, Christopher I.Mooreh, and Bruce Fischl. Meditation experience is associated with increased cortical thickness, 2005.

[21] Tomasz Jankowski, Pawel Holas. Metacognitive model of mindfulness, 2017.

[22] Bill George. Mindful Leadership: Compassion, contemplation and meditation develop effective leaders, 2010.

[23] Dilwar Hussain. Meta-Cognition in Mindfulness: A Conceptual Analysis, 2015.

[24] Britta K. Hölzel, James Carmody, Mark Vangela, Christina Congleton, Sita M.Yerramsetti, Tim Gard, and Sara W. Lazar. Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density, 2011.

[25] Adrienne A. Taren, Peter J. Gianaros, Carol M. Greco, Emily K. Lindsay, April Fairgrieve, Kirk Warren Brown, Rhonda K. Rosen, Jennifer L. Ferris, Erica Julson6, Anna L. Marsland, James K. Bursley, Jared Ramsburg and J. David Creswell. Mindfulness meditation training alters stress-related amygdala resting state functional connectivity: a randomized controlled trial, 2015.

[26] Bruce J. Avolio, Tara S. Wernsing. Practicing Authentic Leadership, 2008.

[27] Matthieu Ricard, Antoine Lutz, and Richard J. Davidson. Mind of the meditator:

Contemplative practices that extend back thousands of years show a multitude of benefits for both body and mind, 2014.

[28] Kristin Neff. Self-Compassion Scale, 2003.

[29] Ricks Warren, Elke Smeets, Kristin Neff. Risk and resilience: Being compassionate to oneself is associated with emotional resilience and psychological well-being, 2016.

[30] Daniel J Siegel, Medeleine W Seigel. Thriving with uncertainty: Opening the mind and cultivating inner wellbeing through contemplative and creative mindfulness.

[31] Ruth A. Baer, Gregory T. Smith, Jaclyn Hopkins, Jennifer Krietemeyer, Leslie Toney. Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness.

[32] Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, Suzanne J. Peterson. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.

[33] Shinzen Young. What is Mindfulness? 2016.